

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481400>

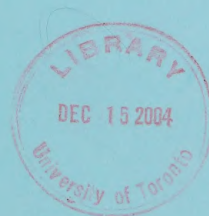


ESTIMATES

Transportation Appeal Tribunal of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/33-2004
ISBN 0-660-62686-1

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

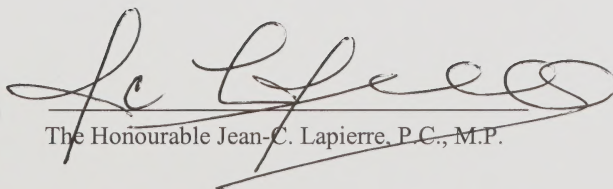
This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Transportation Appeal Tribunal of Canada

Departmental Performance Report For the period ending March 31, 2004



The Honourable Jean-C. Lapierre, P.C., M.P.

Table of Contents

SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE	3
SECTION II: AGENCY CONTEXT	7
Mandate, Vision and Mission	7
Departmental Organization	7
Organization Chart	8
SECTION III: PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS	9
Performance Results Expectations and Strategic Outcomes	9
Performance Accomplishments	9
Societal Indicators	12
Government Priorities	13
Modern Comptrollership: Managing the Risk	13
Horizontal Initiative	14
ANNEX 1: CONSOLIDATING REPORTING	15
Future Plans	15
Government of Canada On-Line	15
Statutory Annual Reports	15
ANNEX 2: FINANCIAL REPORTING TABLES	17
Presentation of Financial Information	17
SECTION IV: OTHER INFORMATION	21
Contacts for Further Information	21
Statutes and Regulations Currently in Force	21
Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports	21
Reference	22

SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE

The Transportation Appeal Tribunal of Canada replaces the Civil Aviation Tribunal which was established under Part IV of the *Aeronautics Act* in 1986. On the recommendation of the Minister of Transport, pursuant to section 73 of the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*, assented to on December 18, 2001, being Chapter 29 of the Statutes of Canada, 2001, the Act officially came into force on June 30, 2003. The Tribunal, a multi-modal tribunal, is available to the air and rail sectors, and at a later time, the marine sector. The *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act* amends the *Aeronautics Act*, the *Canada Shipping Act*, the *Canada Transportation Act*, the *Marine Transportation Security Act* and the *Railway Safety Act* to establish the jurisdiction and decision-making authorities of the Tribunal under those Acts. It fulfils the essential role of providing an independent review of ministerial enforcement and licensing actions taken under various federal transportation acts.

The Tribunal continues to conduct itself in an open, impartial manner consistent with procedural fairness and the rules of natural justice. It adjudicates matters that have a serious impact on the livelihood and operations of the aviation and rail communities. Given its itinerant nature and flexible process for conducting hearings, the Tribunal is readily accessible to those communities.

It is important to take into account the experience gained by the Tribunal, and its predecessor, over a period of more than 17 years of operation. The knowledge and expertise in the relevant transportation sectors possessed by Tribunal members enhances their independence by equipping them to understand and assess the validity of the reasons for enforcement and licensing actions. It also increases the confidence placed in the decisions of the Tribunal. The appointment of eighteen part-time members, fourteen from aviation and four with rail background, and the conduct of their training over the past year will prove an invaluable assistance in that regard.

Parties appearing before the Tribunal have now acquired levels of experience and judgment which contribute greatly to achieving efficiencies in the hearing process, procedurally fair results and legitimacy for the oversight process for transportation safety in Canada.



Faye Smith
Chairperson

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Transportation Appeal Tribunal of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003–2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–2004.

Name: FAYE SMITH

Title: CHAIRPERSON & C.E.O.

Date: 2004/8/20

SECTION II: AGENCY CONTEXT

Mandate, Vision and Mission

The mandate and the jurisdiction of the Transportation Appeal Tribunal of Canada are provided for by the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*. The Tribunal's principal mandate as a multi-modal review body is to hold review and appeal hearings at the request of interested parties with respect to certain administrative actions taken by the Minister of Transport.

The objective of the program is to provide the transportation community with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport reviewed by an independent body. The Minister's enforcement and licensing decisions may include the imposition of monetary penalties or the suspension, cancellation, refusal to renew or refuse to issue or amend documents of entitlement on medical or other grounds. The person or corporation affected is referred to as the document holder.

These decisions are reviewed through a two-level hearing process: review and appeal. All hearings are to be held expeditiously and informally, in accordance with the rules of fairness and natural justice.

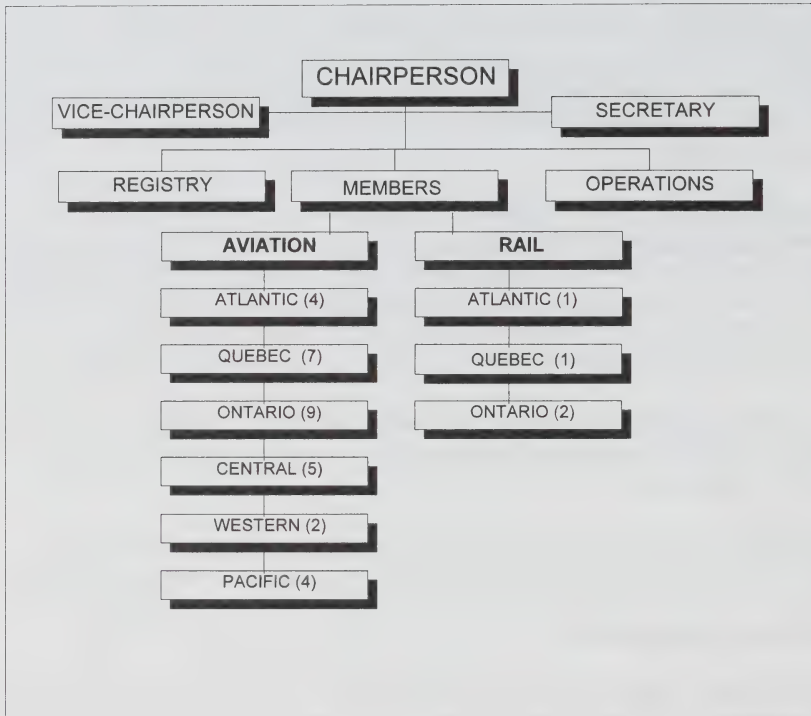
At the conclusion of a hearing, the Tribunal may confirm the Minister's decision, substitute its own decision, or refer the matter back to the Minister for reconsideration.

Departmental Organization

The Transportation Appeal Tribunal of Canada's only business line is to hold review and appeal hearings.

The office of the Tribunal is located in the National Capital Region. The Transportation Appeal Tribunal of Canada's Chairperson is also its Chief Executive Officer. The Chairperson, Vice-Chairperson and immediate staff account for nine full-time equivalents. The immediate staff carry out the functions of registry, research, communication and administrative support. The Tribunal outsources some corporate services that are not required full-time. Thirty-five part- members were in office during 2003–2004, thirty-one in aeronautics, including medicine, and four in rail. Members are drawn from across Canada and are appointed by Order in Council on the basis of their knowledge and expertise. The part-time members are remunerated for the days they serve.

Figure 1: Organization Chart



- The lower half of the organization chart displays the distribution of part-time members and their area of expertise by region. All members report to the Chairperson.
- Nine full-time equivalents are utilized by the continuing full-time employees including the Chairperson, Vice-Chairperson. The thirty-five part-time members utilize the equivalent of five full-time equivalents.

Note: Central and Western Regions reflect Prairie & Northern Region

SECTION III: PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS

Performance Results Expectations and Strategic Outcomes

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Reported in:
independent review of enforcement and licensing decisions made by the Minister of Transport	<ul style="list-style-type: none">• hearings that are held expeditiously, fairly and informally	DPR Section III p. 11
	<ul style="list-style-type: none">• timely disposition of review and appeal hearings within service standards	DPR Section III p. 11 Annual Report p. 21 <i>Transportation Appeal Tribunal of Canada Rules</i>
	<ul style="list-style-type: none">• hearings conducted in accordance with the rules of fairness and natural justice	DPR Section III p. 12
	<ul style="list-style-type: none">• the use of pre-hearing conferences to streamline and expedite the hearing process	DPR Section III p. 12
	<ul style="list-style-type: none">• quality and consistency of decision making	DPR Section III p. 11
	<ul style="list-style-type: none">• a level of satisfaction by the transportation community	DPR Section III Performance Accomplishments Web Site: www.tatc.gc.ca Guide for Applicants

Performance Accomplishments

In conducting its reviews of enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport, the Transportation Appeal Tribunal of Canada provides a public interest program that is unique to transportation in Canada. The Tribunal's efficiencies provide visible validation and confirmation of Canada's transportation safety system. Moreover, the Tribunal process is able to quickly identify concerns in the transportation sector of a technical or legislative nature leading to necessary amendments to legislation for the benefit of all Canadians through the enhancement and maintenance of transportation safety in Canada. For 2003–2004 the Tribunal forecasted work on approximately 337 cases with planned spending of \$1,524,000 and nine FTEs. The Tribunal worked

on 332 actual cases. A breakdown of cases by category and region as well as reviews and appeals held over the past three years is provided in Figures 2 to 4 on pages 10, 11 and 17.

In the 12-month reporting period, the Transportation Appeal Tribunal of Canada registered 202 new requests for reviews and 8 requests for appeals from the transportation community. This represents a decrease of 140 new cases registered over fiscal year 2002–2003. In addition to the new cases registered in this reporting period, 122 cases were carried over from the previous reporting period, bringing the total caseload to 332. This represents a decrease of 115 cases over 2002–2003.

In the 2003–2004 reporting period, 163 cases were concluded without a hearing. The Tribunal heard 42 first level reviews and 10 second level appeals. This represented an increase of 6 hearings over the previous fiscal year. Of the 52 cases that proceeded to a hearing, 16 cases had been postponed and rescheduled at a later date. At the end of 2003–2004, 89 cases were pending further action, 12 were still awaiting decisions and 13 had been scheduled for the 2004–2005 fiscal year.

Of the 163 cases that were concluded without a hearing, 31 were requests registered with the Tribunal and concluded shortly before the hearing was to take place, which means that all registry work that leads up to the hearing was completed. The registry prepared 99 hearings for a total of 103 days of hearings. In many cases an agreement was reached between the parties. In other cases, Transport Canada or the document holder withdrew their application.

Figure 2: Total Cases by Category

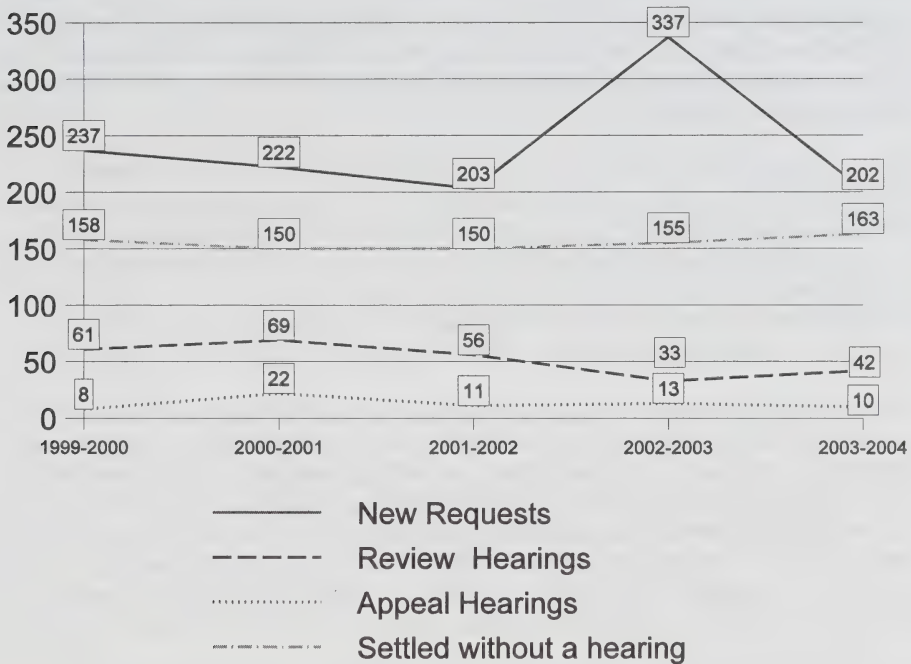
Category	Pacific	Western	Central	Ontario	Quebec	Atlantic	Hq	Total	%
Medicals	10	3	2	21	7	5	1	49	15
Suspensions	8	7	2	26	8	1	0	52	16
Fines	17	35	43	70	38	12	3*	218	66
Cancellations	1	1	1	2	0	0	0	5	1
Refusal to issue	1	0	1	3	0	2	0	7	2
Rail order	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Totals	37	46	49	122	54	20	4	332	100
%	11	14	15	37	16	6	1	100	

Note: Central and Western Regions reflect Prairie & Northern Region

* Includes one case received from the Canadian Transportation Agency.

Indicators in Figures 2 and 3 are actual numbers of cases. Total cases by category are not sufficient to determine all financial implications by simply forecasting the number of applications received by type of infraction and the manner in which they are resolved. However, an estimated cost average for review and appeal hearings for the past three fiscal years is presented in Figure 4 page 17.

Figure 3: Caseload for the Past Five Years



The program's effectiveness can be measured by its ability to provide the transportation community with the opportunity to have Ministerial decisions reviewed fairly, equitably and within a reasonable period of time. Tribunal hearings are readily accessible to the lay person without the attendant legal complexities and case backlogs which were visited upon the court system that prevailed prior to the creation of this Tribunal and its predecessor, the Civil Aviation Tribunal.

The Tribunal strongly encourages its members to provide their determinations with written reasons promptly. This permits the parties to better understand the outcome of the matter and, where applicable, to make a more enlightened decision as to the exercise of their right of appeal. The average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination is 52 days and 65 days for an appeal. This represents an improvement in efficiency from 1992-1993 as the average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination was 120 days and 90 days for an appeal. This brings the hearing process to a timely conclusion for both parties appearing before the Tribunal.

The Tribunals's mission is to do justice and be seen to do justice in all reviews and appeals and to resolve disputes according to the *Rules Governing the Practice and Procedure in Connection with Matters Dealt with by the Transportation Appeal Tribunal of Canada* in all cases in a fair, independent and timely manner.

The Tribunal encourages the use of pre-hearing conferences to assist the parties appearing before it, to identify the issues for determination by the Tribunal and to disclose and exchange documents. By conducting pre-hearing conferences, the length of hearings was reduced, and last-minute adjournments necessitated by late disclosure were avoided. Such conferences have also been particularly effective in settling licence suspensions and cancellations on medical grounds without the necessity of a hearing. The Tribunal staff contacts the parties to schedule mutually agreed hearing dates to the extent possible to avoid unnecessary adjournments.

As well, during this last year, the Tribunal referred four cases back to the Minister of Transport for reconsideration pursuant to section 7.1 of the *Aeronautics Act*, the Tribunal lacking the power to substitute its own decision for that of the Minister in these cases. It is worth noting, however, that in three of these four cases, the Minister adopted the Tribunal's suggestions as set out in its reasons and found in favour of the document holder on its reconsideration, thereby validating the effectiveness of the improvements made in the reconsideration process.

The success of the Tribunal over the past 18 years can be attributed to the importance placed on the training and development of its part-time members and staff. A significant portion of the Tribunal's budget is expended on training. Over the past twelve months the Tribunal has held two training sessions for the newly appointed members. These sessions were conducted in Ottawa during October and November 2003. The new members represented both the railway and aviation sectors. The skilfully developed training programs and seminars are reflected in the quality of hearings held across the country and in the decisions rendered by Tribunal members.

Societal Indicators

The Transportation Appeal Tribunal of Canada represents the only forum for ensuring that document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. Its role does not overlap with, nor is it duplicated by, any other agency, board or commission. It is unique in the transportation sector in that its function is entirely adjudicative. There are approximately 68,919 licensed aviation personnel and 39,700 rail personnel in Canada and approximately 35,000 registered aircraft and 3,000 locomotives in service. Because of this volume, the number of infractions will rise. The level of enforcement action is entirely controlled by Transport Canada which in turn determines the workload of the Tribunal. The Tribunal is also affected by the department's rewrite of its aviation and rail regulations including the designation of a large number of offences under the designated provisions set out in the *Canadian Aviation Regulations*.

Government Priorities

The Transportation Appeal Tribunal of Canada reports to Parliament through the Minister of Transport. Its clients currently are: the aviation community, the rail community and Transport Canada. The Tribunal serves the transportation public by contributing to a safe and efficient oversight process for transportation safety in Canada.

Modern Comptrollership: Managing the Risk

The implementation of Modern Comptrollership (MC) will continue to be a key priority for the Transportation Appeal Tribunal of Canada. The Tribunal will continue to work in partnership with three other small quasi-judicial agencies namely, the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, Competition Tribunal and Copyright Board of Canada who have formed a cluster group to implement MC. Most of the activities listed in both the Cluster Group MC Action Plan and the Tribunal Individual Action Plan were completed in 2003–2004. The focus for 2004–2005 will be on sustaining MC and building on the work undertaken in 2003–2004 related to implementing the Internal Audit and Evaluation policies, the Integrated Risk Management Framework and Values and Ethics. In addition, the cluster group will look at the feasibility of developing a performance measurement framework and conduct an analysis of current performance indicators to determine their appropriateness.

The Tribunal is still joined with the Competition Tribunal, the Copyright Board and the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal. The Tribunal is well launched into the foundation phase and focussed on the baseline assessment process used to gauge the maturity of management capacities and to identify gaps. Senior executives have substantially increased the amount of attention they pay to performance information and to corporate management. Modern comptrollership has highlighted the importance of timely financial and non-financial performance information and of systematic, forward-looking, and rigorous risk analysis for decision making.

A Comptrollership Capacity Assessment was conducted by Deloitte and Touche and the final report was completed in June 2002. One of the seven main elements of modern comptrollership is mature risk management which has two sub-elements, namely integrated risk management and integrated management control framework.

In relation to integrated risk management, the report is the following:

- A formal risk management approach or process does not exist;
- No risk management policy, guidelines or framework is currently in place;
- Risks have never been defined or assessed;
- As quasi-judicial bodies, all are bound by set procedures and legal requirements;
- Procedures are well defined, documented and communicated;

- The inherent risk of operations is relatively low compared to other large departments;
- All of the agencies consider risks indirectly and informally, in a number of ways as part of managing its services, implementing new initiatives, etc.

Implementing an integrated approach to risk management across an organization which has not been involved in these types of activities to any great extent in the past will represent a significant change in organizational culture and way of thinking, and it will require effort on the part of senior management as well as staff. The question remains whether the Integrated Risk Management Framework could be applied in a cost effective manner.

Horizontal Initiative

The Tribunal organizes panel discussions and meetings with transportation community associations representing clients of the Tribunal to explain changes to rights, roles, responsibilities and obligations under the Act, and to seek their point of view on the subject. The Tribunal also gives information sessions to law and aviation students.

ANNEX 1: CONSOLIDATING REPORTING

Future Plans

The Standing Senate Committee on Transport and Communications adopted Bill C-34 to establish the Transportation Appeal Tribunal of Canada on the recommendation of private industry. The predecessor Civil Aviation Tribunal had maintained a level of independence and impartiality which has allowed it to operate in a manner that respects the principles of fairness and natural justice. The mandate of the Civil Aviation Tribunal has now been expanded to act as a multi-modal review body for administrative and enforcement actions taken under various federal transportation acts. *An Act to establish the Transportation Appeal Tribunal of Canada and to make consequential amendments to other Acts* (Bill C-34) received Royal Assent December 18, 2001 and was proclaimed in force by Order in Council on June 30, 2003.

The *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act* amends the *Aeronautics Act*, the *Canada Shipping Act*, the *Canada Transportation Act*, the *Marine Transportation Security Act* and the *Railway Safety Act* to establish the jurisdiction and decision-making authorities of the Tribunal under those Acts.

Government of Canada On-Line

By 2005, the Tribunal will improve the delivery of its key services to the public for greater efficiencies and increased client satisfaction and to improve access and service performance by making major modifications to its Web site and by providing Internet links.

Statutory Annual Reports

Under section 22 of the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*, the Tribunal shall, not later than June 30 in each fiscal year, submit a report of its activities during the preceding fiscal year.

ANNEX 2: FINANCIAL REPORTING TABLES

Presentation of Financial Information

In 2003–2004, planned spending for the Tribunal was \$1,289,000. During the year, supplementary estimates increased the total authorities to \$1,408,350. The actual expenditures were \$1,262,917. The personnel costs accounted for 46% of actual expenditures and operations accounted for 54%. The cost for cases concluded with a hearing was \$228,181.66.

There has been a marked increase in the general demand for the Tribunal's services as a direct consequence of its expanded mandate. The growth in applications concluding with more complex and costly formal hearings has been particularly noticeable over the last year. In 1999–2000, the monthly hearing average rose from 5.5 to 8. For the reporting fiscal year 2002–2003 the number of hearings varied from 1 to 10 each month, with an average of 4 per month. Additionally, there has been an increase of 6 hearings during the past fiscal year's caseload and there has been an increase in case complexity. The accompanying costs for travel and professional assistance have escalated. Additionally, with the expanded mandate and the appointment of 18 part-time members, 14 from aviation and 4 from the rail sector, there was a requirement for two training sessions for these newly appointed members. Consequently, to cover increased costs, the Tribunal received additional funds by a Treasury Board Submission in the amount of \$210,350.

Figure 4: Average Costs for Reviews and Appeals

<i>(Dollars)</i>	2003–2004	2002–2003	2001–2002
Reviews	\$4,475.11	\$2,583.83	\$4,168.34
Appeals	\$4,022.68	\$6,288.85	\$5,234.98
Reviews and Appeals Held	52	46	67
Monthly Average	4	4	7
Caseload	337	447	330

When comparing the types of hearing actions, there are significant variances in resources spent due to uncontrollable factors such as location, travel, time spent on hearings, remuneration, interpreters, preparation, decision writing, costs for court reporting, transcripts and translations. The Chairperson and Vice-Chairperson presided over 19 of the 52 cases. Cases are heard together to reduce costs. The average costs fluctuate each fiscal year as they are determined by the number of reviews and the complexity of cases.

The following tables are applicable to the Transportation Appeal Tribunal of Canada.

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ thousands)				
		2003–2004		
Vote		Total Planned Spending	Total Authorities	Total Spending
	Transportation Appeal Tribunal of Canada			
40	Operating expenditures	1,162.0	1,408.4	1,262.9
	Capital expenditures	–	–	–
	Grants and Contributions	–	–	–
(S)	Contributions to employee benefit plans	127.0	127.0	99.2
(S)	Chairperson of the Tribunal – Salary and motor car allowance	–	–	–
(S)	as required	–	–	–
	Total Agency	1,289.0	1,535.4	1,362.2

* Due to rounding, columns may not add to total shown.

Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending

Transportation Appeal Tribunal of Canada			
Departmental Planned versus Actual Spending (thousands)			
	2003–2004		
Business Line	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
FTEs	9	9	9
Operating	1,289.0	1,535.4	1,362.2
Capital	–	–	–
Grants & Contributions	–	–	–
Total Gross Expenditures	1,289.0	1,535.4	1,362.2
Less: Respendable Revenues	–	–	–
Total Net Expenditures			
Other Revenues and Expenditures	–	–	–
Non-respendable Revenue	–	–	–
Cost of services provided by other agency	205.9	205.9	205.9
Net Cost of Program	1,494.9	1,741.3	1,568.1

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (\$ thousands)					
			2003–2004		
Business Line	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Transportation Appeal Tribunal of Canada	1,310.7	1,113.4	1,289.0	1,381.0	1,362.2
Total	1,310.7	1,113.4	1,289.0	1,381.0	1,362.2

SECTION IV: OTHER INFORMATION

Contacts for Further Information

Transportation Appeal Tribunal of Canada
333 Laurier Avenue West
Room 1201
Ottawa, Ontario
K1A 0N5

Telephone: (613) 990-6906
Fax: (613) 990-9153
e-mail: info@tatc.gc.ca
Internet Web Site: www.tatc.gc.ca

Faye Smith – Chairperson
Allister Ogilvie – Vice-Chairperson
Marie Desjardins – Assistant to Executive Services Manager
Mary Cannon – Registrar (Ontario, Prairie & Northern and Pacific Regions)
Susanne Forgues – Registrar (Headquarters, Quebec and Atlantic Regions)

Statutes and Regulations Currently in Force

<i>Transportation Appeal Tribunal of Canada Act</i>	Chapter 29 of the Statutes of Canada, 2001
<i>Aeronautics Act (and subordinate legislation)</i>	R.S., c. A-2, as amended
<i>Canadian Aviation Regulations</i>	SOR/96-432, as amended
<i>Canada Transportation Agency Designated Provisions Regulations</i>	SOR/99-244, June 11, 1999
<i>Railway Safety Act</i>	R.S. 1985, c. 32 (4th Supp.)
<i>Transportation Appeal Tribunal of Canada Rules</i>	SOR/93-346, as amended

Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports

Report on Plans and Priorities 2004–2005
Annual Report 2003–2004
Guide for Applicants

Reference

The tables are presented under five categories

SUSPENSIONS	CANCELLATIONS	FINES
<ul style="list-style-type: none">– AME*– AMO**– CCP****– operating certificate– operator security– personnel security– pilot competence– pilot enforcement– pilot instrument rating– pilot proficiency check	<ul style="list-style-type: none">– AME– certificate of airworthiness– operator– personnel security– pilot	<ul style="list-style-type: none">– AME unpaid fine– ATC*** unpaid fine– aircraft owner unpaid fine– operator security unpaid fine– operator unpaid fine– pilot unpaid fine
	REFUSAL TO ISSUE	MEDICALS
	<ul style="list-style-type: none">– AME– medical certificate– pilot and others	<ul style="list-style-type: none">– ATC– pilot

* AME (aircraft maintenance engineer)

** AMO (Approved maintenance organization)

*** ATC (air traffic controller)

**** CCP (company check pilot authority)

INDEX

Agency Context	7
Chairperson's Message	3
Consolidating Reporting	15
Contacts for Further Information	21
Departmental Organization	7
Financial Reporting Tables	17
Future Plans	15
Government of Canada On-Line	15
Government Priorities	13
Horizontal Initiative	14
Mandate, Vision and Mission	7
Modern Comptrollership: Managing the Risk	13
Organization Chart	8
Other Information	21
Performance Accomplishments	9
Performance Results Expectations and Strategic Outcomes	9
Presentation of Financial Information	17
Reference	22
Societal Indicators	12
Statutes and Regulations Currently in Force	21
Statutory Annual Reports	15
Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports	21

9	Attentes en matière de rendement et résultats stratégiques
7	Cadre de fonctionnement
7	Contexte propre à l'organisme
15	Gouvernement en direct
12	Indicateurs sociaux
21	Lois appliquées et règlements en vigueur
7	Mandat, vision et mission
3	Message de la présidente
13	Modernisation de la fonction de contrôleur: Gérer les risques
8	Organigramme
21	Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires
15	Plans futurs
17	Présentation de l'information financière
13	Priorités du gouvernement
15	Rapports annuels exigés par la loi
21	Rapports annuels exigés par la loi et autres rapports ministériels
15	Rapports consolidés
9	Réalisations en matière de rendement
22	Référence
21	Renseignements supplémentaires
14	Résultat horizontal
17	Tableaux de rapports financiers

Dans les tableaux, les données se répartissent en cinq catégories

SUSPENSIONS	ANNULATIONS	AMENDES
— certificat d'exploitation	— certificat de	— CCA*
— contrôle de la	— navigabilité	— exploitant (sûreté)
— compétence du pilote	— exploitant	— pilote
— exploitant (sûreté)	— personnel (sûreté)	— propriétaire d'aéronef
— OMA**	— pilote	— TEA
— personnel (sûreté)	— TEA	— utilisateur
— pilote (application de la loi)		
— pilote (compétence)		
— pilote (qualification de vol-instruments)	— TEA	— CCA
— PVT***	— certificat médical	— pilote
— TEA****	— pilote et autres	
* CCA (contrôleur de la circulation aérienne)		
** OMA (organisme de maintenance agréé)		
*** PVT (pilote vérificateur de transporteurs aériens)		
**** TEA (technicien d'entretien d'aéronefs)		

PARTIE IV : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Tribunal d'appel des transports du Canada
333, avenue Laurier Ouest
Pièce 1201
Ottawa (Ontario)
K1A 0N5

Téléphone : (613) 990-6906
Télécopieur : (613) 990-9153
Courrier électronique : info@tatic.gc.ca
Site Web sur Internet : www.tatic.gc.ca

Faye Smith – Présidente
Allister Ogilvie – Vice-président
Marie Desjardins – Adjointe au chef à la haute direction
Mary Cannon – Greffière (régions de l'Ontario, des Prairies et du Nord et du Pacifique)
Susanne Forgues – Greffière (siège principal et régions du Québec et de l'Atlantique)

Lois appliquées et règlements en vigueur

<i>Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada</i>	Chapitre 29 des Lois du Canada (2001)
<i>Loi sur l'aéronautique (et mesures législatives subordonnées)</i>	L.R., ch. A-2 modifié
<i>Règlement de l'aviation canadien</i>	DORS/96-432 modifié
<i>Règlement sur les textes désignés (Office des transports du Canada)</i>	DORS/99-244 11 juin 1999
<i>Loi sur la sécurité ferroviaire</i>	L.R. (1985), ch. 32 (4e suppl.)
<i>Règles du Tribunal d'appel des transports du Canada</i>	DORS/93-346 modifié

Rapports annuels exigés par la loi et autres rapports ministériels

Rapport sur les plans et les priorités 2004–2005
Rapport annuel 2003–2004
Guide des requérants

Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tribunal d'appel des transports du Canada			
Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
2003-2004			
Secteur d'activité	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
ÉTP	9	9	9
Fonctionnement	1 289,0	1 535,4	1 362,2
Capital	—	—	—
Subventions et contributions	—	—	—
Total des dépenses brutes	1 289,0	1 535,4	1 362,2
Moins:			
Recettes disponibles	—	—	—
Total des dépenses nettes	—	—	—
Autres recettes et dépenses	—	—	—
Recettes non disponibles	—	—	—
Coût des services offerts par d'autres ministères	205,9	205,9	205,9
Coût net du programme	1 494,9	1 741,3	1 568,1

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
2003-2004			
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues
Autorisations totales	1 381,0	1 289,0	1 381,0
Total des dépenses réelles	1 362,2	1 113,4	1 289,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	1 310,7	1 113,4	1 289,0
Total	1 310,7	1 113,4	1 289,0

* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)		2003-2004			
Crédit	Tribunal d'appel des transports du Canada	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles	
40	Dépenses de fonctionnement	1 162,0	1 408,4	1 262,9	
	Dépenses en capital	—	—	—	
	Subventions et contributions	—	—	—	
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	127,0	127,0	99,2	
(S)	Présidente du Tribunal – traitement et allocation pour automobile	—	—	—	
(S)	au besoin	—	—	—	
	Total pour l'agence	1 289,0	1 535,4	1 362,2	

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Les tableaux suivants s'appliquent au Tribunal d'appel des transports du Canada.

Présentation de l'information financière

En 2003-2004, le Tribunal avait des dépenses prévues de 1 289 000 \$. Durant l'année, le budget supplémentaire des dépenses a augmenté les autorisations totales à 1 408 350 \$. Les dépenses réelles étaient de 1 262 917 \$. Les coûts pour le personnel représentaient 46 % des dépenses réelles, les biens et services représentant 54 %. Le coût des causes régionales à la suite d'une audience était de 228 181,66 \$.

Le nombre de demandes pour les services du Tribunal a augmenté de façon appréciable en conséquence directe de son mandat élargi. L'augmentation du nombre de causes régionales à la suite d'audiences plus complexes et plus coûteuses a été plutôt marquée au cours de l'an dernier. En 1999-2000, la moyenne mensuelle des audiences s'est élevée de 5,5 à 8. Au cours de l'exercice 2002-2003 le nombre d'audiences variait de 1 à 10 par mois, soit une moyenne de 4 audiences par mois. De plus, la charge de travail a augmenté de 6 audiences au cours du dernier exercice et les dossiers sont plus complexes. Les dépenses connexes engagées pour les déplacements et les services professionnels sont plus élevées. De plus, en raison du mandat élargi et de la nomination de dix-huit nouveaux membres à temps partiel, soit quatorze en aéronautique et quatre du secteur ferroviaire, il a été nécessaire de tenir deux séances de formation à l'intention de ces membres nouvellement nommés. Par conséquent, pour couvrir l'augmentation des frais administratifs, le Tribunal a reçu des fonds supplémentaires de 210 350 \$ grâce à une présentation au Conseil du Trésor.

Tableau 4 : Coûts moyens pour les révisions et appels

(Dollars)	2003-2004	2002-2003	2001-2002
Révisions	4 475,11 \$	2 583,83 \$	4 168,34 \$
Appels	4 022,68 \$	6 288,85 \$	5 234,98 \$
Révisions et appels entendus	52	46	67
Moyenne mensuelle	4	4	7
Charge de travail	337	447	330

Lorsque nous comparons les audiences, il y a des écarts importants dans les ressources dépensées à cause de facteurs incontrôlables comme l'endroit où sont tenues les audiences, le temps qui y a été consacré, les voyages, la rémunération, les interprètes, la préparation, la rédaction des décisions, les coûts relatifs à la sténographie judiciaire, les transcriptions et la traduction. La présidente et le vice-président ont entendu 19 des 52 causes. Les causes sont entendues conjointement pour réduire les coûts. Les coûts moyens fluctuent à chaque exercice puisqu'ils sont déterminés d'après le nombre de révisions et la complexité des causes.

Le comité sénatorial permanent des transports et des communications a adopté la loi C-34 pour établir le Tribunal d'appel des transports du Canada, suivant la recommandation de l'industrie privée. L'ancien Tribunal de l'aviation civile avait maintenu un niveau d'indépendance et l'impartialité ce qui a permis de fonctionner aux termes des règles d'équité et de justice naturelle. Le Tribunal de l'aviation civile a vu son mandat élargir pour agir à titre d'organisme multimodal de révision relativement à des décisions d'application des règlements et des mesures administratives prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports. La Loi portant constitution du Tribunal d'appel des transports du Canada et modifiant certaines lois en conséquence (Projet de loi C-34) a reçu la sanction royale le 18 décembre 2001 et a été proclamée en vigueur par décret en conseil le 30 juin 2003.

La Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada modifie la Loi sur l'aéronautique, la Loi sur la marine marchande du Canada, la Loi sur les transports au Canada, la Loi sur la sûreté du transport maritime et la Loi sur la sécurité ferroviaire afin d'établir la compétence et les pouvoirs de décision du Tribunal sous leur régime.

Gouvernement en direct

D'ici 2005, le Tribunal améliorera la prestation de ses services clés au public et l'accessibilité et l'efficacité de ses services en effectuant des modifications importantes de son site Web et par l'intermédiaire de liens Internet.

Rapports annuels exigés par la loi

En vertu de l'article 22 de la Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada, au plus tard le 30 juin de chaque exercice, le Tribunal présente son rapport d'activité pour l'exercice précédent.

Le Tribunal organise des discussions de groupe ainsi que des réunions avec les associations du milieu des transports représentant la clientèle du Tribunal pour leur expliquer les changements aux droits, aux rôles, aux responsabilités et aux obligations en vertu de la loi ainsi que d'obtenir leur point de vue à ce sujet. De plus, le Tribunal fournit des séances de renseignements aux étudiants en droit et en aviation.

Résultat horizontal

- Le risque inhérent des opérations est relativement bas comparativement à d'autres grands ministères;
- Toutes les agences considèrent les risques de façon indirecte et informelle, à maints égards comme faisant partie de la gestion de ses services, la mise en oeuvre de nouvelles initiatives, etc.
- La mise en oeuvre d'une approche intégrée de la gestion du risque à l'ensemble d'un organisme qui n'a pratiquement pas participé à ces types d'activités dans le passé, représentera un changement majeur pour la culture organisationnelle et la façon de penser et elle nécessitera des efforts de la part des cadres supérieures et du personnel. Il reste à savoir si le cadre de gestion intégrée du risque peut être appliqué avec un bon rapport coût-efficacité.

Le Tribunal d'appel des transports du Canada fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. Le Tribunal a pour clientèle les secteurs aéronautique et ferroviaire et Transports Canada. En offrant ses services au public des transports, il contribue à un processus sécuritaire et efficace visant à assurer la sécurité des transports au Canada.

Modernisation de la fonction de contrôleur : Gérer les risques

La mise en oeuvre de la Modernisation de la fonction de contrôleur (MFC) continuera d'être prioritaire pour le Tribunal d'appel des transports du Canada. Le Tribunal continuera à travailler en partenariat avec trois agences quasi-judiciaires de petite taille telles que le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, le Tribunal de la concurrence et la Commission du droit d'auteur du Canada qui ont formé un groupe pluricellulaire pour mettre en oeuvre la MFC. La plupart des activités apparaissant au Plan d'action MFC du groupe pluricellulaire et au Plan d'action individuel du Tribunal ont été complétées pendant la période de 2003-2004. L'objectif pour l'exercice 2004-2005 sera axé sur le soutien de la MFC et la poursuite du travail entrepris en 2003-2004 lié à la mise en oeuvre des politiques de vérification interne et d'évaluation, le cadre de gestion intégrée du risque et les valeurs et l'éthique. De plus, le groupe pluricellulaire portera attention à la faisabilité du développement d'un cadre de mesure de rendement et de procéder à l'analyse des indicateurs de performance courants pour pouvoir en déterminer leur convenance.

Le Tribunal est toujours joint avec le Tribunal de la concurrence, la Commission du droit d'auteur et le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs. Le Tribunal s'est consacré aux efforts du processus d'évaluation de base qui a permis de connaître le niveau de maturité des capacités de gestion et de cerner les lacunes. Les cadres supérieur accordent nettement plus d'attention à l'information sur le rendement et à la gestion. De plus, l'initiative de modernisation a révélé l'importance de fournir au moment opportun de l'information financière et non financière sur le rendement ainsi que d'effectuer une analyse rigoureuse, systématique et avant-gardiste pour les décisions. Une évaluation des capacités de la fonction de contrôleur a été effectuée par Deloitte and Touche et le rapport final a été établi en juin 2002. Un des sept éléments principaux de la fonction de contrôleur est la gestion évolutive, laquelle comporte deux sous-éléments, soit la gestion intégrée des risques et cadre de contrôle de la gestion intégrée.

Le rapport porte sur la gestion intégrée des risques comme suit :

- Il n'y a pas d'approche ou de processus officiels de la gestion du risque;
- Actuellement, il n'y a pas de politique, de ligne directrice ou de cadre de référence pour la gestion des risques;
- Les risques n'ont jamais été définis ni évalués;
- En qualité d'organismes quasi-judiciaires, ils sont tous liés par des procédures et des exigences légales établies;
- Les procédures sont bien définies, documentées et signalées;

La mission du Tribunal est de rendre justice et d'être perçu comme tel dans toutes les révisions et appels, et de régler les litiges en accord avec les *Règles concernant la procédure des affaires portées devant le Tribunal d'appel des transports du Canada* dans toutes causes d'une façon équitable, indépendante et dans un laps de temps raisonnable. Le Tribunal encourage la tenue de conférences préparatoires à l'audience pour venir en aide aux parties comparaisant devant lui, pour identifier les questions sur lesquelles le Tribunal devra statuer et pour permettre la divulgation de documents et l'échange de ceux-ci. Cela a permis de réduire la durée des audiences et d'éviter les ajournements de dernière minute rendus nécessaires à la suite de divulgations tardives. De plus, ces conférences ont permis au Tribunal de régler de façon particulièrement efficace les suspensions et les annulations de licences imposées pour des raisons médicales sans que la tenue d'une audience ait été nécessaire. Le personnel du Tribunal consulte les parties autant que possible pour fixer des dates d'audiences mutuellement convenues, permettant ainsi d'éviter d'ajourner les audiences inutilement.

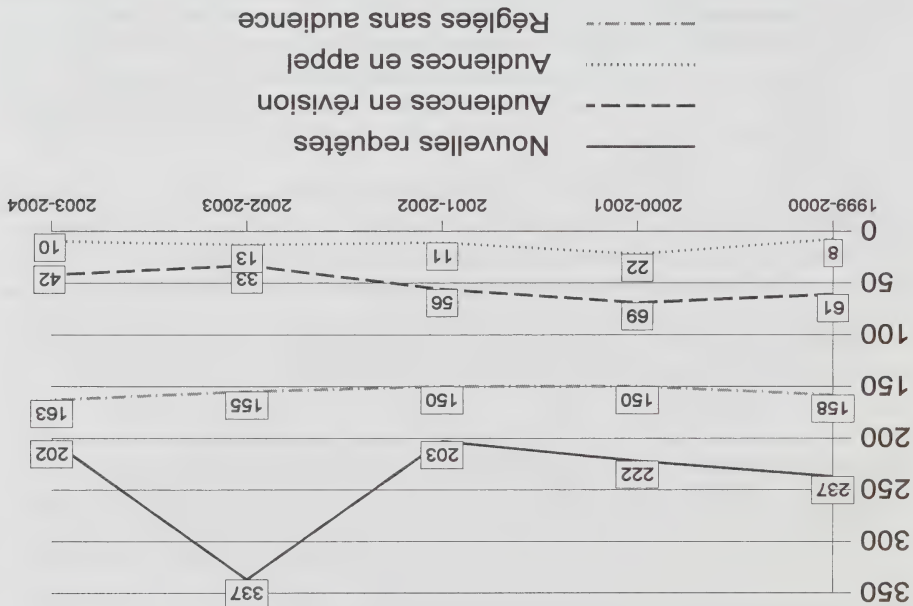
De plus, durant cette dernière année, le Tribunal a renvoyé quatre dossiers au ministre des Transports pour réexamen conformément à l'article 7.1 de la *Loi sur l'aéronautique*, le Tribunal n'ayant pas la compétence de substituer sa propre décision à celle du ministre dans ces causes. Cependant, il y a lieu de signaler que dans trois des quatre cas, le ministre a adopté les suggestions du Tribunal exposées dans ses motifs et est venu à une conclusion favorable au titulaire de document lors du réexamen, validant ainsi l'efficacité des améliorations faites dans le processus de réexamen.

Indicateurs sociaux

Le Tribunal d'appel des transports du Canada constitue le seul forum permettant aux titulaires de documents de s'assurer d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Il n'y a aucun chevauchement ou double emploi du rôle du Tribunal avec le rôle de tout autre comité, agence ou commission. Le Tribunal est particulier dans le secteur des transports en ce sens qu'il joue un rôle d'organisme d'arbitrage. Le Canada compte environ 68 919 employés d'aviation brevetés et 39 700 employés ferroviaires et environ 35 000 aéronauts immatriculés et 3 000 locomotives en service. À cause de ce volume, le nombre d'infractions augmentera. Les mesures de contrainte relèvent de Transports Canada qui ont des effets sur le Tribunal. Le Tribunal est aussi touché par le remaniement de la réglementation aérienne et ferroviaire par le ministère, y compris la désignation de plusieurs infractions aux textes désignés figurant au *Règlement de l'aviation canadien*.

Bien que les indicateurs dans les tableaux 2 et 3 soient des chiffres réels, ils ne sont pas suffisants pour déterminer toutes les répercussions financières simplement en prévoyant le nombre de demandes reçues pour chaque genre d'infraction et la façon dont elles seront traitées. Toutefois, les coûts estimatifs moyens pour les audiences en révision et en appel au cours des trois derniers exercices figurent au tableau 4 à la page 17.

Tableau 3 : Charge de travail depuis cinq ans



L'efficacité du programme peut se mesurer par sa capacité de permettre aux intéressés du milieu des transports d'obtenir la révision des décisions ministérielles de façon juste, équitable et dans un laps de temps raisonnable. Les audiences du Tribunal sont facilement accessibles aux profanes sans les complications juridiques concomitantes et sans l'accumulation des causes que subissait le système juridique avant la création de ce Tribunal ainsi que son prédécesseur, le Tribunal de l'aviation civile.

Le Tribunal encourage fortement ses membres à rendre leurs décisions rapidement, motifs à l'appui par écrit. Cela permet aux parties de mieux comprendre l'issue de l'affaire et, le cas échéant, de pouvoir prendre une décision en connaissance de cause quant à l'exercice de leur droit d'appel. Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision ne soit rendue après la fin d'une audience se chiffre en moyenne à 52 pour une révision et 65 pour un appel, ce qui représente un accroissement de l'efficacité depuis 1992-1993 lorsque le nombre de jours écoulés avant qu'une décision ne soit rendue après la fin d'une audience se chiffrait en moyenne à 120 pour une révision et 90 pour un appel. Cela permet une conclusion du processus de révision en temps opportun pour les deux parties comparant devant le Tribunal.

* Comprend une cause reçue de l'Office des transports du Canada.

et du Nord

Nota : Les régions du Centre et de l'Ouest sont représentées par la Région des Prairies

Catégorie	Pacifique	Ouest	Centre	Ontario	Québec	Atlantique	Siège	Total	%
Cas médicaux	10	3	2	21	7	5	1	49	15
Suspensions	8	7	2	26	8	1	0	52	16
Amendes	17	35	43	70	38	12	3*	218	66
Annulations	1	1	1	2	0	0	0	5	1
Refus de délivrer	1	0	1	3	0	2	0	7	2
Ferroviaires	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Total	37	46	49	122	54	20	4	332	100
%	11	14	15	37	16	6	1	100	

Tableau 2 : Total des dossiers par catégorie

titulaire d'un document ont retiré leur requête.

cas, les parties sont arrivées à une entente. Dans d'autres cas, Transports Canada ou le pour tenir 99 audiences d'une durée totale de 103 journées d'audiences. Dans plusieurs que le greffe avait complété les préparatifs de l'audience. Le greffe a pris des dispositions auprès du Tribunal mais elles ont été réglées peu avant la tenue de l'audience, c'est-à-dire Parmi les 163 causes réglées sans audience, 31 d'entre-elles avaient été enregistrées en attente d'une décision et 13 étaient fixées pour l'exercice 2004-2005.

date ultérieure. À la fin de l'exercice 2003-2004, 89 causes étaient en suspens, 12 étaient qui ont procédé à une audience, 16 d'entre-elles avaient été ajoutées et reportées à une une augmentation de 6 audiences par rapport à l'exercice précédent. Parmi les 52 causes a entendu 42 révisions de premier niveau et 10 appels de second niveau. Cela représentait Au cours de l'exercice 2003-2004, 163 causes ont été réglées sans audience. Le Tribunal le Tribunal durant cet exercice, soit 115 dossiers de moins qu'en 2002-2003.

122 causes reportées de l'exercice précédent, pour un total de 332 causes portées devant 2002-2003. Aux nouvelles causes enregistrées au cours de cet exercice s'ajoutent représente une diminution de 140 nouveaux dossiers enregistrés par rapport à l'exercice 202 nouvelles requêtes en révision et 8 requêtes en appel du milieu des transports. Cela Durant l'exercice de 12 mois, le Tribunal d'appel des transports du Canada a enregistré pages 10, 11 et 17.

appels entendus au cours des cinq dernières années figurent aux tableaux 2 à 4 aux prévues s'élevant à 1 524 000 \$ et neuf F.T.P. Le Tribunal a traité 332 causes réelles. Un état détaillé des dossiers répartis par catégorie et par région ainsi que les révisions et

Pour fournir aux Canadiens :		qui se manifeste par :	figure dans :
un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements et de délivrance des permis prises par le ministre des Transports	• des audiences qui sont tenues rapidement, équitablement et sans formalisme	RMR Partie III p. 11	RMR Partie III p. 11 Rapport annuel p. 21 <i>Règles du Tribunal d'appel des transports du Canada</i>
	• le règlement des audiences en révision et en appel en accord avec les normes de service et dans un laps de temps raisonnable	RMR Partie III p. 11	
	• des audiences tenues aux termes des règles d'équité et de justice naturelle	RMR Partie III p. 12	
	• la tenue de conférences préparatoires à l'audience pour rationaliser et accélérer le déroulement des audiences	RMR Partie III p. 12	
	• la qualité et la consistance des décisions rendues	RMR Partie III p. 11	
		• le niveau de satisfaction du milieu des transports	RMR Partie III Réalizations en matière de rendement Site Web : www.tatc.gc.ca Guide des requérants

Réalisations en matière de rendement

En effectuant ses révisions des décisions d'application des règlements et de délivrance des permis prises par le ministre des Transports, le programme d'intérêt public que le Tribunal d'appel des transports du Canada pourvoit est particulier dans le secteur des transports au Canada. L'efficacité des opérations du Tribunal peut se traduire en une validation et une confirmation visibles du système de sécurité des transports au Canada. De plus, le Tribunal pourvoit un processus pouvant rapidement identifier les préoccupations de nature technique ou législative du secteur des transports, menant à des modifications nécessaires à la réglementation. Tous les Canadiens pourraient bénéficier d'un rehaussement et du maintien de la sécurité des transports au Canada. Au cours de l'exercice 2003-2004 le Tribunal prévoyait traiter environ 337 dossiers pour les dépenses

Nota : Les régions du Centre et de l'Ouest sont représentées par la Région des Prairies et du Nord

- Neuf équivalents temps plein sont utilisés par les employés à temps plein permanents, y compris la présidente et le vice-président. Les trente-cinq membres à temps partiel utilisent cinq équivalents temps plein.
- La partie inférieure de l'organigramme indique la répartition par région des membres à temps partiel et du secteur de leurs compétences. Tous les membres se réfèrent à la présidente.

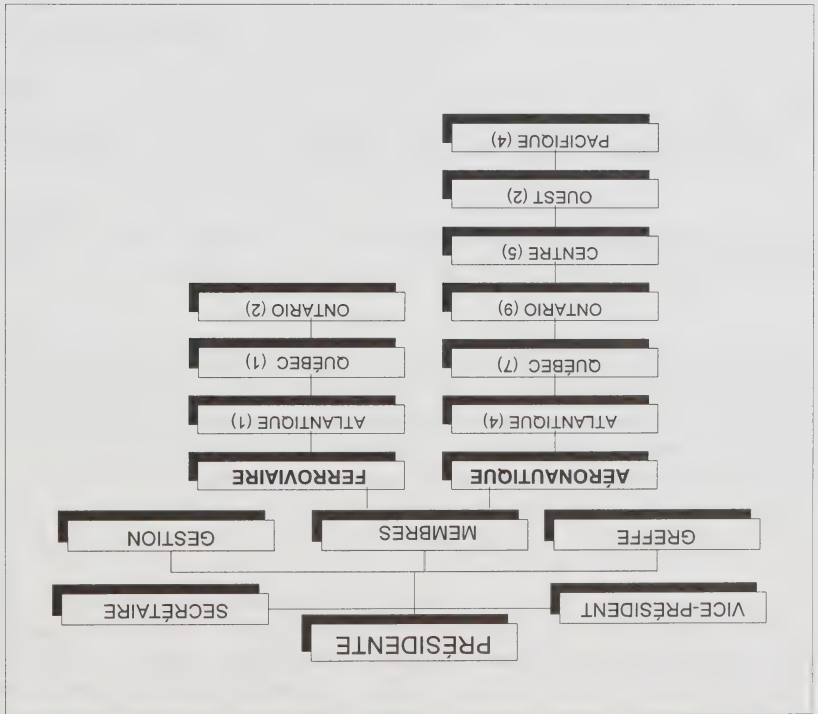


Tableau 1 : Organigramme

Mandat, vision et mission

Le mandat et la compétence du Tribunal d'appel des transports du Canada sont énoncés dans la *Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada*. Le mandat principal du Tribunal à titre d'organisme multimodal de révision est de tenir des audiences en révision et en appel à la demande des intéressés relativement à certaines décisions administratives prises par le ministre des Transports.

L'objectif du programme est de pourvoir au milieu des transports un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des Transports. Les décisions d'imposition des peines monétaires, la suspension, l'annulation, le refus de renouveler ou le refus de délivrer ou de modifier des documents d'autorisation pour raisons médicales ou autres. La personne ou la personne morale affectée est désignée sous le nom de titulaire d'un document.

La révision de ces décisions peut être faite à deux niveaux : une révision ou un appel. Les audiences sont tenues rapidement et sans formalisme aux termes des règles d'équité et de justice naturelle.

À la suite d'une audience, le Tribunal peut, selon le cas, confirmer la décision du ministre, y substituer sa propre décision ou encore renvoyer l'affaire au ministre pour réexamen.

Cadre de fonctionnement

Le Tribunal d'appel des transports du Canada n'a qu'un secteur d'activité, soit de tenir des audiences en révision et en appel.

Le siège du Tribunal se trouve dans la région de la capitale nationale. La présidente du Tribunal d'appel des transports du Canada en est aussi la première dirigeante. La présidente, le vice-président et le personnel immédiat représentent neuf équivalents à temps plein. Le personnel immédiat occupe les fonctions du greffe, de la recherche, des communications et du soutien administratif. Le Tribunal fait appel à certains services corporatifs externes qui ne sont pas requis à temps plein. Trente-cinq membres à temps partiel étaient en fonction durant l'exercice 2003-2004, soit trente et un du secteur aéronautique, y compris la médecine, et quatre du secteur ferroviaire. Répartis dans les diverses régions du Canada, les membres sont nommés par décret en conseil en raison de leurs connaissances et de leurs compétences. Les membres à temps partiel sont rémunérés pour les journées qu'ils sont en fonction.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement (RMR) de 2003-2004 du Tribunal d'appel des transports du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Nom : JAYE SMITH
Titre : PRÉSIDENTE É.P.D.G.
Date : 2004/8/20

Le Tribunal d'appel des transports du Canada remplace le Tribunal de l'aviation civile créé en vertu de la partie IV de la Loi sur l'aéronautique en 1986. Sur recommandation du ministre des Transports et en vertu de l'article 73 de la Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada, sanctionnée le 18 décembre 2001, chapitre 29 des Lois du Canada (2001), la Loi est entrée en vigueur le 30 juin 2003. Le Tribunal d'appel des transports du Canada, un tribunal multimodal, est disponible aux secteurs aérien et ferroviaire (et plus tard au secteur maritime). La Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada modifie la Loi sur l'aéronautique, la Loi sur la marine marchande du Canada, la Loi sur les transports au Canada, la Loi sur la sûreté du transport maritime et la Loi sur la sécurité ferroviaire afin d'établir la compétence et les pouvoirs de décision du Tribunal sous leur régime. Il remplit le rôle primordial de pourvoir un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements et de délivrance des permis prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports.

Le Tribunal continue d'exercer ses fonctions de façon ouverte et impartiale conformément aux principes de l'équité procédurale et des règles de justice naturelle. Il statue sur des questions qui produiront des effets importants sur les moyens de subsistance et sur les opérations des secteurs aérien et ferroviaire. Etant donné sa structure itinérante et la souplesse du processus par lequel il tient ses audiences, le Tribunal est facilement accessible aux intéressés de ces secteurs.

Il est important de noter l'expérience acquise par le Tribunal ainsi que son prédecesseur, au cours d'une période de plus de 17 années d'activités. Les connaissances et la compétence des membres du Tribunal dans les secteurs des transports pertinents font ressortir leur indépendance par le fait qu'ils sont en mesure d'évaluer la validité des mesures d'application de la loi ou de délivrance des permis. Leurs connaissances et leurs compétences ont aussi pour effet d'accroître la confiance qu'on place dans les décisions du Tribunal. La nomination de dix-huit nouveaux membres à temps partiel, soit quatorze en aéronautique et quatre du secteur ferroviaire, ainsi que la formation qu'ils ont reçue l'année dernière se révéleront fort utiles à cet égard.

Les parties comparaisant devant le Tribunal ont acquis de l'expérience et font preuve de discernement, ce qui a contribué fortement à rendre le processus de tenue d'audiences plus efficace, à obtenir des résultats équitables suite aux procédures et à assurer une légitimité du processus de mise en application dans l'ensemble, dans le but d'assurer la sécurité des transports au Canada.

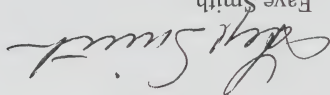

Faye Smith
Présidente

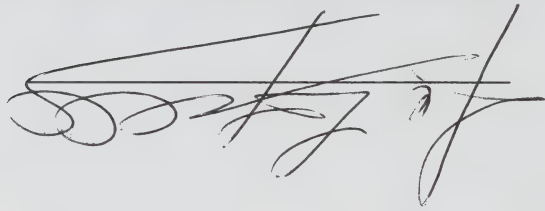
Table des Matières

PARTIE I : MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE	3
PARTIE II : CONTEXTE PROPRE À L'ORGANISME	7
Mandat, vision et mission	7
Cadre de fonctionnement	7
Organigramme	8
PARTIE III : RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT	9
Atteintes en matière de rendement et de résultats stratégiques	9
Réalisations en matière de rendement	9
Indicateurs sociaux	12
Les priorités du gouvernement	13
Modernisation de la fonction de contrôleur: Gérer les risques	13
Résultat horizontal	14
ANNEXE 1 : RAPPORTS CONSOLIDÉS	15
Plans futurs	15
Gouvernement en direct	15
Rapports annuels exigés par la loi	15
ANNEXE 2 : TABLEAUX DE RAPPORTS FINANCIERS	17
Présentation de l'information financière	17
PARTIE IV : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	21
Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires	21
Lois appliquées et règlements en vigueur	21
Rapports annuels exigés par la loi et autres rapports ministériels	21
Référence	22

Tribunal d'appel des transports du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2004

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Lapierre', written over a horizontal line.

L'Honorable Jean-C. Lapierre, C.P., député

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.ifs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.ifs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@ifs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilité basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/33-2004
ISBN 0-660-62686-1



Tribunal d'appel des transports du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Transportation Safety Board of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/77-2004
ISBN 0-660-62687-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrrr@tbs-sct.gc.ca

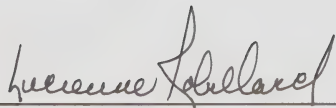
Transportation Safety Board of Canada

Departmental Performance Report

for the period ending
March 31, 2004



Charles H. Simpson
Acting Chairperson
Transportation Safety Board of
Canada



Lucienne Robillard
President
Queen's Privy Council for
Canada



Canada

Table of Contents

List of Figures and Tables	ii
Section 1: The Chairperson's Message	1
Management Representation Statement	2
Section 2: Strategic Context	3
2.1 Mandate and Mission	3
2.2 Key Co-Delivery Parties	4
2.3 Risks and Challenges	5
2.3.1 Providing Information in a Timely Manner	5
2.3.2 Maintaining a Discernible Edge in Our Investigative and Technical Knowledge and Skills	6
2.3.3 Maintaining a Healthy, Representative and Motivated Workforce	6
2.3.4 Achieving Excellence in Information Management	6
2.3.5 Improving Communications	7
Section 3: Departmental Performance	9
3.1 Performance Management Framework	9
3.1.1 Plans and Priorities Commitments	9
3.1.2 Measurement Methodology	10
3.1.3 Parliamentary Committee Recommendations	11
3.2 Performance Accomplishments	11
3.2.1 Public Confidence in the Safety of the Transportation System ..	14
3.2.2 Implementation of Appropriate Safety Actions	14
3.2.3 Awareness of Safety Issues and a Strengthened Safety Culture on the Part of Government, Industry and the Public	19
3.2.4 Increased Level of Safety Through the Reduction of Risk	21
3.2.5 Effective Organizational Performance	23
3.2.5.1 Implementing Modern Comptrollership	24
3.2.5.2 Modernization of Human Resources Management	26
3.3 Responding to Resource Pressures	26
3.3.1 Improving the Quality and Timeliness of TSB Products	28
3.3.2 Renewing the Management of Information	30
3.3.3 Replacing Capital Assets	31
3.4 Financial Performance	31
Section 4: Other Information	37
Appendices	38
Appendix A: Transportation Safety Statistics	39
Appendix B: Links to Other Organizations Involved in Transportation Safety ..	42
Appendix C: Audited Financial Statements	43

List of Figures and Tables

Figure 1: Accidents Reported to the TSB	12
Figure 2: Investigations Started / In Progress / Completed	15
Figure 3: TSB Historical Spending	36
Table 1: Logic Model	9
Table 2: TSB Score Card	13
Table 3: TSB Productivity	16
Table 4: Safety Outputs by the TSB	16
Table 5: Safety Actions – Part I	17
Table 6: Safety Actions – Part II	18
Table 7: Assessment of Responses to TSB Recommendations – Current Year	22
Table 8: Resource Pressure Commitments	27
Table 9: Detailed Breakdown of 2003-2004 Total Authorities	33
Table 10: Net Cost of Program by Operating Activities	35
Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations	32
Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	34
Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	35

Section 1: The Chairperson's Message

A review of transportation accident rates in Canada over the past 10 years reveals a progressive downward trend. Our investigators observe an increased attention to safety and signs of the development of a safety culture among government agencies and industry stakeholders. These tangible signs of progress in safety across all transportation modes confirm that the efforts of the Transportation Safety Board of Canada (TSB) toward advancing transportation safety, in concert with those of many others, are paying off.

The TSB continues to enjoy a solid reputation as a professional and technically competent organization that consistently contributes to the advancement of transportation safety in Canada and internationally. This was formally recognized in December 2003 when the members of the Swissair Flight 111 investigation team received the Head of the Public Service Award for Excellence in Service Delivery. The TSB is also recognized as a leader among small federal departments and agencies for its efforts on management renewal and for its contribution to the broader modernization of the Public Service. It is on this track record of excellence that the TSB will continue to build and to enhance its value for Canadians.

In 2003-2004, the TSB focussed its efforts on the improvement of its response to stakeholder needs, the improvement of its response to employee needs, and the improvement of its management frameworks. Significant progress was achieved in all three areas, due in part to the temporary incremental resources provided by Parliament. However, our work is not done and sustained efforts will be required over the current year to ensure the completion of our improvement agenda and the implementation of strategies to ensure the sustainability of our program over the longer term.

As we look to the future and the challenges that lie ahead, we are committed to sustaining our efforts and to contributing to a transportation system that is safe and reliable, one upon which Canadians can rely.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Transportation Safety Board of Canada.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements contained in the *2003-2004 Departmental Performance Report Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-2004.



Charles H. Simpson, Acting Chairperson



Date

Section 2: Strategic Context

2.1 Mandate and Mission

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is an independent agency created in 1990 by an Act of Parliament (*Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*). Under this legislation, the TSB's only objective is the advancement of transportation safety in the marine, rail, pipeline and air transportation systems. This mandate is fulfilled by conducting independent investigations including, when necessary, public inquiries into selected transportation occurrences. The purpose of these investigations and inquiries is to make findings as to the causes and contributing factors of the occurrences and to identify safety deficiencies, which in turn may result in recommendations designed to improve safety and reduce or eliminate risks to people, property and the environment.

Our mission: to advance transportation safety.



The jurisdiction of the TSB includes all federally regulated marine, rail, pipeline and air transportation occurrences in or over Canada. The Board also represents Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving ships, railway rolling stock, or aircraft registered, licensed or manufactured in Canada. In addition, the Board carries out specific elements of Canada's transportation safety obligations to the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

The TSB reports annually to Parliament on its activities, findings and recommendations through the President of the Queen's Privy Council. As such, the TSB is not part of any portfolio to which Transport Canada, the Canadian Coast Guard or the National Energy Board belong. The creation of the TSB as an independent agency eliminated any potential, real or perceived, for a conflict of interest within government bodies regulating or operating transportation activities, who were also investigating the failures associated with their own regulations and operations. The legislation gives the TSB the exclusive authority

to investigate for the purposes of making findings as to causes and contributing factors and provides that other departments (such as Transport Canada and the National Energy Board) may investigate for any other purposes.

2.2 Key Co-Delivery Parties

The TSB operates within the context of the very large and complex Canadian transportation system (see the Transport Canada web site at www.tc.gc.ca/pol/en/anre/transportation_annual_report.htm and the National Energy Board site at www.neb.gc.ca/energy/index_e.htm for details). Many individuals and groups cooperate with the TSB in the fulfilment of its mandate. During the course of an investigation, the TSB interacts directly with:

- Individuals, such as survivors, witnesses and next-of-kin;
- Operators;
- Other organizations and agencies, such as coroners, police, manufacturers, owners and insurance companies; and
- Other federal government departments and agencies.

Their cooperation is essential to the conduct of the TSB's business, whether they contribute as providers of information or of support services. For more details on the investigation process, visit the TSB web site at www.tsb.gc.ca/en/investigation_process/index.asp.

The TSB is one of many Canadian and foreign organizations involved in improving transportation safety nationally and internationally. While it operates at arm's length from other federal departments involved in the transportation field, it can only succeed in fulfilling its strategic outcome through the actions of others. The TSB presents findings and makes recommendations that call upon others to act, but it has no formal authority to regulate, direct or enforce specific actions. This implies ongoing dialogue, information sharing and strategic coordination with organizations such as Transport Canada, the National Energy Board and the Canadian Coast Guard.

Similarly, the TSB must engage in ongoing dialogue and information sharing with industry and foreign regulatory organizations. Through various means, the TSB must present compelling arguments that will convince these "agents of change" to take action in response to identified safety deficiencies. The TSB can therefore be deemed successful when others, such as regulators, operators and manufacturers, implement actions to mitigate risks using the TSB outputs.

The TSB has established memoranda of understanding with a number of federal government departments for the coordination of activities and the provision of support services. These agreements provide the Board with access to a range of

support services that can rapidly supplement internal resources (e.g. assistance for the recovery of wreckage, the documentation of information and the examination or testing of components). The agreements also define operating practices to ensure coordination of activities and to avoid potential conflicts that could arise from the simultaneous implementation of various organizational mandates. Such agreements are currently in place with National Defence, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Coast Guard, Human Resources and Skills Development Canada and the National Research Council. Similarly, the TSB has established strategic cooperation alliances with provincial and territorial coroners/chief medical examiners.

Further alliances have been established with the TSB's counterpart agencies in other countries, such as the United States, Australia, the Netherlands, France and the United Kingdom. The TSB cooperates on a reciprocal basis with foreign safety investigation agencies through the ad hoc exchange of specialized services or the provision of assistance as a means of coping with capacity gaps. As a world leader in its field, the TSB regularly shares its investigation techniques, methodologies and tools. For example, the Recorder Analysis and Playback System (RAPS), developed by the TSB for decoding and analysis of flight data recorders and cockpit voice recorders, is now being used in more than 10 countries to aid in safety investigations. Similarly, the TSB has contributed to the training of safety investigators from numerous countries either by integrating foreign investigators into its in-house training programs or by sending senior staff to teach abroad. The TSB also shares data and reports with sister organizations and participates in international work groups and studies to advance transportation safety.

2.3 Risks and Challenges

The TSB faces many risks and challenges that could have a potentially significant impact on the organization's ability to fulfil its mandate. Recent announcements regarding government expenditure controls and the new expenditure review process call for flexibility among TSB managers, who must adapt to evolving accountability and management demands. Managers at all levels within the organization are expected to manage risks by applying established management principles. The most important challenges are described in the following paragraphs.

2.3.1 Providing Information in a Timely Manner

The TSB has a variety of stakeholders and clients with diverse information needs. The stakeholder needs analysis conducted in 2002-2003 provided important insights. Initial feedback indicated a preference for shorter and more timely reports and reflected a belief that safety information could be made

available to stakeholders earlier and more effectively. The challenge is to respond to these needs with available resources. The ability to provide the information required by stakeholders, the industry and the public, when they need it, is key to successfully achieving the TSB's mandate.

2.3.2 Maintaining a Discernible Edge in Our Investigative and Technical Knowledge and Skills

The success of the TSB and its credibility as an organization depends largely on the expertise, professionalism and competence of its employees. Rapid technological changes in the transportation industry, along with the development of new materials, are making the task of investigation and safety analysis increasingly complex and specialized. The TSB must not only maintain an appropriate infrastructure of technical and scientific equipment, but must also keep up its technical expertise and knowledge base in order to maintain credibility within the industry. In recent years, the TSB has made a concentrated effort to "catch up" on essential training for employees and managers to ensure they have the knowledge and skills to meet mandatory job requirements. However, the challenge of retaining technical currency requires ongoing attention and allocation of resources.

2.3.3 Maintaining a Healthy, Representative and Motivated Workforce

To be successful, the TSB must recruit, train, develop and retain highly motivated and competent people. As a federal government organization, the TSB must also strive to achieve a diverse workforce representative of the Canadian population. However, the TSB has experienced significant staff turnover and it is expected that more will leave due to retirement or other career opportunities. Heavy workloads, limited career development and limited advancement opportunities are some of the reasons given for staff departures. The challenge for the organization is to make the TSB as responsive as possible to employees' career needs and aspirations, thereby encouraging people to remain with the organization longer. This challenge is particularly difficult to address in a small organization, where there are limited opportunities to move people around for development purposes.

2.3.4 Achieving Excellence in Information Management

The TSB's primary products are information and knowledge. The effectiveness and value of the TSB rest in its ability to collect and analyze factual information and to communicate new knowledge to those who need it. It is crucial that the TSB manage information in a responsive and timely way. However, it continues to struggle with the storage, retrieval, analysis and sharing of information used to support its business processes. With special funding received for the renewal of

information management systems, it is expected that the TSB will adopt better tools to gather, create and control information. Improving the use of current applications and technologies will position the TSB to provide more effective and integrated tools to its investigators and to implement a more efficient process for producing investigation reports.

2.3.5 Improving Communications

An important preoccupation for the TSB is communications at all levels. TSB employees and stakeholders have told us that the organization needs to improve its internal and external communications capabilities. Internal communications have become increasingly important in recent years as the TSB continues to manage its change agenda. At a minimum, managers at all levels are expected to communicate with employees in an open and collaborative manner in order to implement organizational goals and objectives. Employees, in turn, are expected and encouraged to provide managers with suggestions and feedback and to share important information within the organization.

With respect to external communications, significant work is underway on the development of a Corporate Communications Plan and subplans that will assist in the effective and efficient delivery of the redesigned communications products and services. These plans will clearly identify roles and responsibilities. In concert with the public awareness initiative, the Corporate Communications Plan will make the most of alliances, partnerships and linkages to advance the mission of the TSB.

Section 3: Departmental Performance

3.1 Performance Management Framework

In 2002-2003, the TSB undertook the development of an integrated performance management framework. The framework consists of five key documents. The five-year *TSB Strategic Plan* is used to set the strategic directions. The annual *Business Plan* is then used to set the short-term priorities and to guide the activities and resource allocation decisions for the coming year. The *Report on Plans and Priorities*, based on the *Business Plan*, defines the commitments to Parliament and Canadians. The *Balanced Score Card* defines specific performance indicators and is used by management to measure and monitor progress. Finally, the departmental *Performance Report* closes the accountability loop by reporting to Parliament on the results achieved.

3.1.1 Plans and Priorities Commitments

In its 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, the TSB defined one strategic outcome and five intermediate outcomes. The following logic model identifies the linkages between the activities of the TSB and the achievement of its outcomes. The logic model is a road map showing the chain of results connecting resources and activities to outputs and to expected intermediate and final outcomes.

Table 1: Logic Model

Strategic Outcome
Advancements in safety through independent, objective and timely analysis of safety failures in the federally regulated transportation system.
Intermediate Outcomes
<ul style="list-style-type: none">Increased and justified public confidence in the safety of the transportation system.Timely implementation of appropriate safety actions.Increased awareness of safety issues and a strengthened safety culture on the part of government, industry and the public.Increased level of safety through the reduction of risks.Effective organizational performance.

Immediate Outcomes		
<ul style="list-style-type: none"> • Identification and communication of safety deficiencies. • Safety actions taken by stakeholders. • Responses to safety recommendations. • Media pick-up and dissemination of safety messages. 		
Plans and Priorities		
<ul style="list-style-type: none"> • Implement the key elements of a planning and resource management framework. • Reshape the TSB's product and service mix based upon the results of the stakeholder needs analysis. • Improve the quality and timeliness of TSB products. • Establish the department as a learning organization. • Ensure a responsive workplace atmosphere within the department. • Implement required changes to the governance structure. • Renew the management of information within the TSB. 		
Activities, Outputs and Resources		
Activities	Outputs	Actual Spending
Safety Investigations	<ul style="list-style-type: none"> • Safety recommendations • Safety advisories and information letters • Investigation reports • Statistical reports 	\$25.6 million and 181 FTEs
Corporate Services	<ul style="list-style-type: none"> • Financial services • Human resource services • Information management services • Informatics services 	\$6.5 million and 46 FTEs

3.1.2 Measurement Methodology

As noted, the TSB has been working on the development of a balanced score card, which will be the main tool used to measure organizational performance in the future. This score card will track performance along four major perspectives: financial, client/stakeholder, internal business process, and learning and growth. Current plans call for the full implementation of this new tool for fiscal year 2004-2005, as described in the 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (see www.tsb.gc.ca/en/publications/RPP/2004/rpp2004.asp for details).

Although the indicators and data collection methodology are not yet finalized, some of the indicators are already being used. Various methods are used to identify and capture performance information. Most of the data used in the analysis came from TSB information systems, supplemented by Transport Canada information where appropriate. Information was also extracted from the stakeholder needs analysis report and TSB reports on media analysis of TSB investigation reports. Anecdotal evidence that supports the performance assessment was obtained from various sources such as magazine articles, press clippings and individual testimonials. Where sources of information external to the TSB are used, they are identified.

Proper care and attention to data quality and limitations were ensured throughout the production of this report. This report presents an accurate picture of the state of TSB business and affairs on March 31, 2004. The financial statements have been audited by the Auditor General of Canada, and her audit report is included in Appendix C. Other performance information is not currently subjected to an independent review or validation process. However, the TSB is in the process of implementing an internal audit function that will be able to provide such assurance services in future.

3.1.3 Parliamentary Committee Recommendations

During the reporting period, there were no Parliamentary Committee recommendations addressed specifically to the TSB.

3.2 Performance Accomplishments

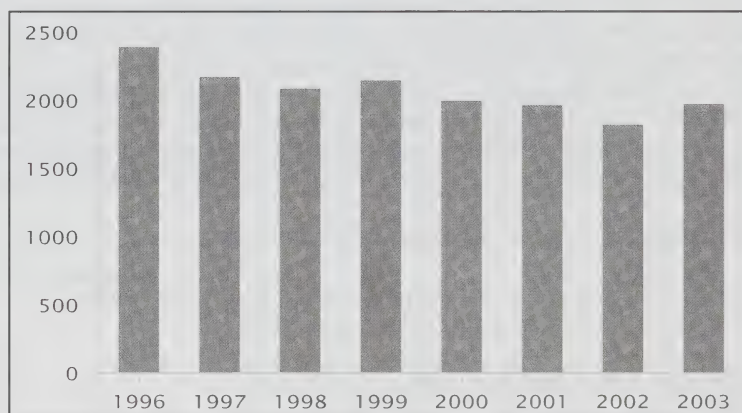
Canada's transportation system is considered one of the safest in the world. However, an average of 3,500 transportation occurrences are reported each year in accordance with federal reporting requirements. The TSB bases its decision to investigate on its Occurrence Classification Policy (see www.tsb.gc.ca/en/common/policies/occurrences.asp for details) using a comprehensive risk management process aimed at evaluating the consequences of operational decisions. The prime criterion for deciding to investigate is whether an investigation is likely to lead to a reduction in risk to persons, property or the environment. Based on these considerations, the TSB does not investigate some accidents that are less likely to result in safety actions, even when they involve fatalities.

Approximately 141 investigations are currently in progress. Of that total, about 11% are more than two years old, representing a significant improvement over previous years. For a relatively small organization, it is an ongoing challenge to

manage this backlog and the sustained opening of new cases in a way that meets the expectations arising from a high level of public interest and demand for investigations.

In 2003, 1,968 accidents and 1,388 incidents were reported in accordance with the TSB's regulations for mandatory reporting. The number of accidents in 2003 represented a 9% increase from the 1,812 accidents reported in 2002 (see Figure 1) but a 2% decrease from the 1998-2002 annual average of 1,999 accidents. There were also 670 voluntary incident reports. Fatalities totalled 172 in 2003, down from 187 in 2002 and the 1998-2002 average of 263.

Figure 1: Accidents Reported to the TSB (by calendar year)



This year was marked by increases in the number of accidents reported in all the modes except pipeline (see Appendix A for details). There were 546 marine accidents reported to the TSB in 2003, a 13% increase from the 2002 total of 485 and a 2% increase from the 1998-2002 average of 537. In the pipeline sector, 20 accidents were reported to the TSB, equal to the 2002 total and the 1998-2002 average, and no serious injuries resulted. The last fatal pipeline accident in the portion of the industry under federal jurisdiction occurred in 1988. A total of 1,030 rail accidents were reported to the TSB in 2003, a 5% increase from the previous year's total of 984 but a 3% decrease from the 1998-2002 average of 1,062. Aircraft were involved in 372 accidents reported in 2003, an increase of 15% from the 2002 total of 323. However, this is a 2% decrease from the 1998-2002 average of 380. Despite fluctuations in the number of accidents and incidents reported on an annual basis, the trend over the past 10 years shows a progressive decline in accident rates in all modes (see the graphs in Appendix A). These reductions cannot be directly attributed to the efforts of any

specific organization. Improvements in transportation safety are the result of the combined efforts of many participants including manufacturers, carriers, crews and regulators, as well as the TSB.

It is virtually impossible to accurately measure the impact of the TSB on transportation safety. No two investigations are identical. Some lead to significant safety improvements, and others do not. There is also no good way to link costs incurred by the TSB directly to specific improvements in transportation safety. However, the TSB has certainly been successful in achieving its strategic outcomes over the past year, as evidenced by the numerous safety actions taken by change agents within the transportation sector using the TSB's findings and outputs.

The next few pages summarize the results and outcomes of the TSB's work over the past year as measured against the stated performance indicators.

Table 2: TSB Score Card

Performance Indicators	Results
Increased and justified public confidence in the safety of the transportation system.	✓
Timely implementation of appropriate safety actions.	□
Increased awareness of safety issues and a strengthened safety culture on the part of government, industry and the public.	✓
Increased level of safety through the reduction of risks.	✓
Effective organizational performance.	✓
Implementing modern comptrollership	★
Modernization of human resources management	✓
Responding to resource pressures (see Table 8 for details)	□
Legend: ★ = exceeded expectations ✓ = successfully met expectations □ = not yet fully met expectations	

3.2.1 Public Confidence in the Safety of the Transportation System

Canada has one of the safest and most secure transportation systems in the world. A threat to the safety and security of the transportation system could affect Canada's economic prosperity and its ability as a nation to trade effectively, as well as affecting Canadians' ability to travel.

Reported accidents and incidents provide indicators of the transportation system's safety performance and also help focus efforts on those initiatives and activities that have high safety benefits. As demonstrated in the tables of Appendix A, Canada continued to maintain a good safety record in 2003. The 2003 accident rates, per activity level for all modes, reflect a downward trend from the five-year average. Another indicator of the safety performance of the transportation system is the number of fatalities. In 2003, the air, marine and rail modes showed a decrease in fatalities from the five-year average. A reduction in accidents and fatalities will positively influence the public's confidence in the safety of the transportation system.

The TSB cannot claim that the reduction in transportation occurrences is solely related to its work. The safety and security of the transportation system are a shared responsibility. The TSB works with governments, transportation industries, agencies, associations and international organizations to further improve the system. It also collaborates with other government departments and agencies whose programs and services may be affected by transportation activities.

Last year's stakeholder needs analysis indicated that stakeholders expect the TSB to take on a more formal and active role in the transportation safety system, including engaging in continuous communications. In 2003-2004, the TSB initiated a public awareness program designed to foster dialogue and share information more broadly with the industry, operators and regulators. TSB Board Members and senior managers have consequently participated in an increased number of meetings, presentations and dialogues with various stakeholders. This program is intended to forge more meaningful relations and result in wider understanding of the TSB's contribution to the advancement of transportation safety. This, in turn, will lead to improved public confidence in the safety of the transportation system, as members of the public observe the enhanced visibility of the TSB and how it works with its key stakeholders.

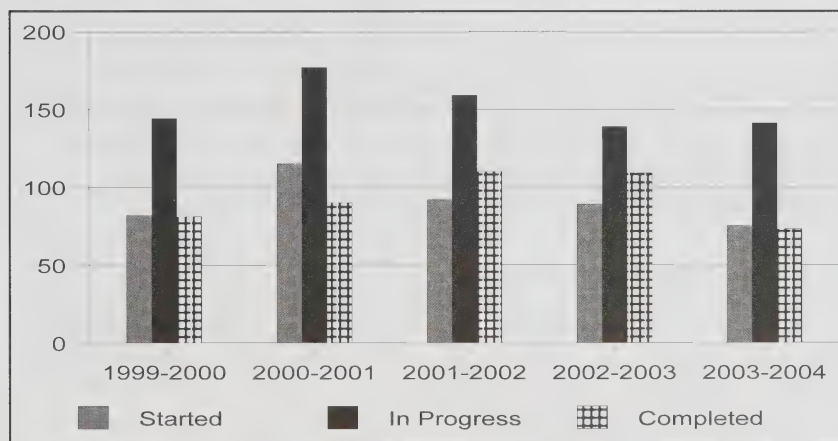
3.2.2 Implementation of Appropriate Safety Actions

Since its inception, the TSB has been acutely aware of the obligation to provide key safety information in a timely fashion to those who are in a position to implement changes. It is not uncommon for the TSB to provide, on an informal

basis, critical safety-related information throughout the investigative process when it becomes apparent that important information should be shared with others. From time to time, when enough information is available, the TSB also produces recommendations before the conclusion of an investigation or the publication of the report. Nevertheless, a final investigation report, particularly one that contains safety recommendations, is one of the most anticipated of the TSB's products.

Again this year, a conscious decision was made in departmental plans to reduce the number of new investigations so that resources could be focussed on in-progress investigations and the renewal agenda. Only 75 new investigations were started in 2003-2004, compared with 89 last year (see Figure 2). This year 73 investigations were completed, compared with 109 last year. The number of investigations in process increased to 141 at the end of the fiscal year, from 139 at the start.

Figure 2: Investigations Started / In Progress / Completed



For those investigations completed in 2003-2004, the average time to complete an investigation increased to 684 days, from 580 days the previous year (see Table 3). These results are directly attributable to the decision to focus on the completion of complex investigations that were more than two years old and on the allocation of investigation resources to a number of other initiatives aimed at improving performance over the longer term. Significant progress was made on reducing the backlog of very old cases, thereby temporarily increasing the average completion time. Good progress was also made on the various

improvement initiatives. These efforts should translate into measurable productivity gains in future years. More details on the improvement results achieved to March 31, 2004 are available in section 3.3.1 of this report.

Table 3: TSB Productivity

	Marine		Rail / Pipeline		Air		Total	
	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
Investigations started	13	14	20	14	56	47	89	75
Investigations completed	15	18	24	15	70	40	109	73
Average duration of completed investigations (number of days)	703	953	757	894	494	485	580	684
Note: Results can fluctuate significantly from year to year due to a number of factors such as staff turnover, the complexity of investigations and the investigation of major occurrences.								

In 2003-2004, in addition to investigation reports, the TSB issued a total of 63 safety outputs: 11 safety recommendations, 22 safety advisories and 30 safety information letters (see Table 4 for a breakdown by mode).

Table 4: Safety Outputs by the TSB

	Recommendations	Safety Advisories	Safety Information Letters
Marine	7	6	11
Pipeline	0	0	0
Rail	4	7	11
Air	0	9	8
Total	11	22	30

These outputs led to concrete actions by other organizations that directly improved safety and/or reduced risks. For example, Transport Canada has targeted safety inspections, issued bulletins to inform industry about specific safety concerns, and introduced changes to safety regulations and procedures.

Similarly, industry has reacted to the TSB's work by undertaking numerous safety actions, such as changes in operating practices and procedures, preventive modifications to equipment, replacement of parts, and the modification of training programs. Table 5 provides a few specific examples of such safety actions that were taken during 2003-2004.

Table 5: Safety Actions – Part I

Occurrences Investigated	Safety Actions
<p>While the <i>Alex B.1</i> was dragging for scallops off Havre St. Pierre, Quebec, water was discovered in the engine room. Subsequently all compartments from the stern to the accommodation flooded.</p> <p><i>The investigation revealed that the vessel was holed below the waterline on the port side as a result of inadequate hull protection while engaged in dragging operations. Watertight bulkheads were compromised after major alterations, and the owner was not aware of stability principles or applicable regulations.</i></p>	<p>A recommendation addressed to Transport Canada (TC) required that TC, Fisheries and Oceans Canada, fisher associations and training institutions develop a strategy for establishing and maintaining a safety culture within the fishing industry. Consultations are ongoing and initiatives are underway to enable more in-depth study for further analysis and recommendation development.</p>
<p>A VIA Rail passenger train travelling at 97 mph passed a signal indicating stop.</p> <p><i>The investigation revealed that there is a need for a recording facility to confirm the effectiveness of in-cab voice communications. Had the controlling locomotive cabs been equipped with voice recording capability, it might have been possible to determine more definitively the effectiveness of the crew's communications as they approached the occurrence location.</i></p>	<p>Transport Canada committed to working with Canadian industry and U.S. government agencies to discuss options available for the establishment of specifications for performance of event recorders, including audio capabilities.</p>
<p>Beechcraft 99A loss of control.</p> <p><i>The investigation determined that the horizontal stabilizer trim actuator upper mounting bolts that attached the upper actuator lugs to the airframe had been improperly installed. Adjacent airframe structure, the body of the actuator, and the mounting lugs positioned ahead of the bolts make it difficult to identify the incorrect bolt installation during dual inspection.</i></p>	<p>Transport Canada communicated their concern to the U.S. Federal Aviation Administration (FAA) regarding this accident and a previous similar accident. Transport Canada informed the FAA that it was issuing a Service Difficulty Alert recommending that operators and maintainers of Beechcraft (Raytheon) King Air Model A100 and Airliner Model 99A aircraft exercise caution during the installation of horizontal stabilizer trim actuators, and ensure that a secondary review be carried out.</p>

Safety information is also provided to key stakeholders throughout the investigation process, permitting them to take immediate safety actions where appropriate. It is common practice for industry and government to take safety actions during the course of TSB investigations. Such safety actions range widely in scope and importance. Operators will often take immediate remedial action after discussion with TSB investigators (e.g. to clear the line of sight at a railway crossing by trimming bushes and vegetation). Regulators, such as Transport Canada and the Federal Aviation Administration in the United States, regularly issue mandatory directives requiring inspections and/or component replacement based on the TSB's preliminary findings. In such situations, rather than issuing recommendations, the TSB can then report on the corrective actions already taken by industry and government agencies. The following table highlights a few specific examples of safety actions taken before the TSB investigations were completed.

Table 6: Safety Actions – Part II

Occurrences Investigated	Safety Actions
<p>Sinking of the amphibious passenger vehicle <i>Lady Duck</i>.</p> <p><i>The investigation revealed that there was continuous water entry into the hull through various openings, pumps did not function as required, there was no effective safety management system in place, and the regulatory framework did not adequately address the risks involved. An overhead awning prevented the vertical escape of victims wearing personal flotation devices.</i></p>	<p>Transport Canada required that the operators of amphibious vehicles conduct passenger safety briefings. Information and inspection advice was forwarded to TC marine inspectors. The Small Passenger Vessel Inspection Course has been amended. General public announcements were made and posters distributed in tourist areas. All amphibious vehicles were inspected, including bilge pumping arrangements and alarms, and operators were advised of necessary precautionary measures. A lifebuoy manufacturer was contacted and its quality assurance and inspection procedures were reviewed.</p>
<p>Gazoduc TQM Inc. compressor station natural gas explosion.</p> <p><i>The investigation revealed that there were no Canadian Standards Association (CSA) standards requiring quality management and quality assurance programs for any pipeline facilities being built, to ensure overall soundness of the installation and of ongoing operations.</i></p>	<p>CSA publication CSA Z662 has been amended to include ISO 9000 requirements for quality management and quality assurance for pipeline projects in Canada.</p>

Occurrences Investigated	Safety Actions
<p>A319 approach to wrong airport.</p> <p><i>The crew of an Air Canada Airbus A319, on a regularly scheduled flight to Kelowna, B.C., inadvertently conducted a visual approach to the Vernon airport before proceeding to their intended destination. Although the aircraft's navigation system was set up to provide bearing and distance information from the Kelowna airport, the crew misidentified Vernon as Kelowna airport and commenced an approach.</i></p>	<p>Transport Canada's Principal Operations Inspector for Air Canada will review the operator's Aircraft Operating Manual with the intent to incorporate the safety information contained in the Advisory. Transport Canada also intends to issue a Commercial and Business Aviation Advisory Circular on the hazards associated with this phenomenon.</p> <p>The operator, Air Canada, initiated an awareness campaign within the company by publicizing this incident to crews. Air Canada also modified its Flight Operations Manual to enhance the guidance regarding visual approaches, and is developing new risk management models for visual approaches.</p>

3.2.3 Awareness of Safety Issues and a Strengthened Safety Culture on the Part of Government, Industry and the Public

The TSB continues to promote awareness of safety issues and of a safety culture among transportation stakeholders. TSB investigators have observed a greater awareness of safety issues and signs of development of a safety culture among people with whom they interact in the course of their work. For instance, the TSB notes that governments and members of the transportation industry are cooperating to promote and implement solutions through legislation, regulation, programs and education. Focus is increasingly being placed on the adoption of the safety management system concept (a formalized framework for integrating safety into the daily operations of a company). A safety management system includes safety goals and performance targets, risk assessments, clear responsibilities and authorities, rules and procedures, and monitoring and evaluation processes. Furthermore, significant events such as the crash of Swissair Flight 111 and the sinking of the *Lady Duck* have raised public awareness about transportation safety. Although it is difficult to measure the results of TSB activity in this area, the use of TSB safety messages by stakeholders demonstrates a degree of effectiveness in achieving the desired outcome.

"Canada is among the world leaders in safety management."

Straight Ahead – A Vision for Transportation in Canada, Transport Canada, September 2003

The TSB takes every opportunity to reiterate its key messages and create awareness of safety issues. In 2003-2004, the TSB published 73 investigation reports, as well as monthly and annual statistical reports. Three issues of the *Reflexions* safety digest were published during fiscal year 2003-2004. These

digests contribute to the advancement of transportation safety by reflecting on the safety lessons learned from accident and incident investigations. They also provide an effective tool to disseminate the results of safety investigations to a broad audience.

“We were surprised to receive so much information so quickly and were thankful for the TSB update.”

*Next-of-kin, Georgian Express
Flight 126, Pelee Island,
January 2004*

The TSB has taken a proactive approach to dissemination of information. Information is made readily available to industry, next-of-kin, the media and the public throughout the investigation process. Investigative staff are encouraged to maintain a dialogue with key stakeholders, including the early communication of safety issues that arise during the investigation. In an effort to satisfy both the public and the media's thirst for up-to-

date, factual information, the TSB responded to 1,357 information requests received through its web site and 424 media calls during the year, not including those inquiries handled at the scene of an accident or at a report release news conference. The TSB held one news conference and issued eight news releases. The TSB's Macro Analysis Division also responded to 632 requests for complex transportation occurrence database information.

The TSB uses its web site to increase awareness of safety issues and other transportation safety information. The site (www.tsb.gc.ca) receives an average of more than 49,000 daily hits and 1,860 daily visits, an increase of approximately 35% over last year. The visitors are Canadians and people from all around the world. The increased traffic on the site can be attributed to the ease of access and the expanded volume of information made available. The site has proven to be a cost-effective and timely way of disseminating information.

The TSB contributes to the dissemination of safety information at the international level. Many TSB information products are distributed not only in Canada but also in the United States, Europe, and various other countries around the world. The TSB also assists in the distribution of information originating from foreign countries. Such cooperation between the TSB and foreign organizations contributes to greater public access to safety information worldwide.

The TSB's expertise and investigation methods are recognized internationally. For instance, the organization has been invited to teach investigative methodologies to air investigators in Singapore. The TSB was invited to attend national and international conferences and workshops to present the TSB methodology for investigating for human factors in transportation occurrences. Staff have also been asked to lecture annually at the International Maritime

Academy in Trieste, Italy, where students are taught methodologies and legislation used by marine investigation organizations worldwide. By participating in such events and sharing methodologies, the TSB not only provides companies with its best practices for their own internal use, but also paves the way for a better understanding by industry of the rigour that the TSB applies to investigations.

The Integrated Safety Investigation Methodology training program developed by the TSB continues to draw significant interest from the transportation industry, including air carriers and railway companies, as well as from other safety organizations within and outside Canada, including the United States, the Netherlands, New Zealand and the United Kingdom. Although the TSB is not in the business of providing training to others, vacant seats in the investigator training sessions have been offered to other persons involved in transportation safety in either public or private organizations. The provision of such training has proven beneficial, as participants gain a better understanding of how the TSB works and acquire methodology and safety approaches they can apply toward achieving similar objectives of advancing transportation safety.

Given the high number of fishing accidents reported to the TSB (approximately half of the shipping accidents reported involve fishing vessels), the TSB is also involved in an initiative to promote a safety culture in the west coast marine community, particularly among operators of small vessels and fishing vessels. The Inter-Agency Marine Action Group brings together agencies from both the federal and provincial governments and provides an opportunity to collaborate to promote safety awareness, provide safety education and foster safe operating practices. The objective is to effect behavioural change within the marine community and thereby reduce the incidence of marine-related accidents and fatalities.

3.2.4 Increased Level of Safety Through the Reduction of Risk

In general, the TSB has been successful in identifying safety failures and in reducing risks in the transportation systems. TSB investigations result in reports identifying safety failures and, where appropriate, containing recommendations to reduce risks. Over this past year, in all cases where the TSB undertook an investigation, safety failures or factors contributing to the occurrence were identified and communicated. These results reflect a careful application of the TSB's Occurrence Classification Policy in deciding whether to investigate, and a thorough implementation of the investigation methodology. This systematic approach ensures that TSB investigation resources are invested in areas with the greatest potential safety payoffs.

A total of 4,026 occurrences were reported to the TSB in fiscal year 2003-2004, of which the TSB decided to investigate 75. All reported occurrences were examined in accordance with the Occurrence Classification Policy to identify those with the greatest potential for advancing transportation safety. Information on all reported occurrences was entered in the TSB database for historical record, trend analysis and safety deficiency validation purposes.

“Transport Canada has made considerable changes to its regulations, inspection and certification of small passenger vessels following the sinking of the *True North II*. The department has addressed the TSB’s concerns and recommendations, and has nearly completed related regulatory changes and initiatives.”

*David Collenette, Minister of Transport,
March 2003*

One way to measure the quality of TSB findings and recommendations is by assessing its effectiveness in convincing others of the need for change to improve safety. The TSB therefore assesses the responses to its recommendations to establish the extent to which the underlying safety deficiency has been or is being redressed. Logically, the extent of the planned implementation of safety actions will be predicated upon the degree to which the addressee has accepted the existence of a particular unsafe condition and the magnitude of the associated risks. In 2003-2004, the TSB

received responses to 19 safety recommendations. The TSB assessed two responses as “fully satisfactory,” eight as having a “satisfactory intent” to address safety deficiencies identified in the recommendations, and four as “satisfactory in part.” Five responses were assessed as “unsatisfactory.” The results of this assessment are shown in Table 7.

Table 7: Assessment of Responses to TSB Recommendations – Current Year

2003-2004 (Year response received)	Fully satisfactory attention to safety deficiency	Satisfactory intent to address safety deficiency	Attention to safety deficiency satisfactory in part	Unsatisfactory attention to safety deficiency	To be assessed	Total
Marine	2	0	2	1	5	10
Pipeline	0	0	0	0	0	0
Rail	0	0	2	1	2	5
Air	0	8	0	3	0	11
Total	2	8	4	5	7	26

In 2004-2005, the TSB will undertake a comprehensive reassessment of responses to all recommendations issued since its creation in 1990. This review will provide a longer-term view of the outcomes achieved by the TSB's recommendations. The results of this reassessment will be included in the 2004-2005 departmental *Performance Report*.

3.2.5 Effective Organizational Performance

Fiscal year 2003-2004 saw the completion and implementation of a new integrated planning and resource management framework fully synchronized with the government-wide planning and reporting cycle. This new framework permitted the identification of priorities and plans directly aligned with the strategic plan, and led to the allocation of resources based on these plans and priorities. This has permitted a more strategic and focussed use of resources in order to optimize results for Canadians. Furthermore, clear linkages were established between corporate plans and priorities and the individual key commitments of senior managers, thereby ensuring accountability for results.

Progress was also made on performance measurement and reporting. A more robust process was implemented to monitor results and the use of resources through periodic reports and senior management reviews. Work on the development of the balanced score card continued, and appropriate linkages were made to the Treasury Board's Management Accountability Framework. Full implementation of the balanced score card as the principal tool for performance measurement is planned for the 2004-2005 fiscal year.

In 2003-2004, the TSB also implemented a formal internal audit program for the first time. A departmental audit committee was created. Using the corporate risk profile, the audit committee identified internal audit priorities and approved the execution of two audits. The first audit was initiated in March 2004 and completed in early 2004-2005. This audit report, along with the management action plan, will soon be published on the TSB web site.

A particular focus of the Business Plan was employee learning. In 2003-2004, the TSB completed the development of competency profiles and learning standards for all its occupational groups. The organization invested approximately \$1.3 million, or 3.7% of its total operating costs, in employee training and education. A new automated tool was acquired and implemented to facilitate the task of developing individual learning plans for all employees. In future years, the TSB expects to maintain its high level of investment in employee learning but will ensure that these investments are better targeted through the use of the new tool now available to employees and managers.

The principal formal mechanism for defining workplace issues was the Public Service Employee Survey conducted in 2002. Participation in this survey by TSB employees was encouragingly high, identifying a variety of issues to be addressed. In 2002-2003, the TSB created an employee-management committee mandated to develop an action plan for management approval and to assist management with the implementation of the approved plan. During 2003-2004, the committee met on a periodic basis to assess progress against the action plan and reported to the senior management committee. Overall, good progress has been made on most issues identified for action over the past year, and work is ongoing on residual action items. Employee and management response to this approach has been extremely positive. Given this success, the committee's terms of reference were reviewed and modified to make the committee permanent and to add an element of collaboration in internal communications to its mandate.

In 2003-2004, the TSB senior management team undertook a series of discussions to review the internal governance structure. These facilitated discussions led to the adoption of a new decision-making structure to be implemented in 2004-2005. The new structure will focus the efforts of key managers on the areas of greatest importance to them and enable more management time to be spent on the broader strategic issues. Decision-making processes will also be streamlined, incorporate the elements of modern comptrollership and provide for greater transparency.

Overall, the TSB has made significant progress toward improving its internal management frameworks and optimizing the use of its resources. During the year, the TSB was cited by Treasury Board Secretariat officials as a model of effective organizational performance for others to follow. TSB senior managers have also been invited on a number of occasions to share their experience with their colleagues in other organizations.

3.2.5.1 Implementing Modern Comptrollership

The multi-year modern comptrollership initiative is aimed at modernizing management activities within the Public Service, thereby providing for better performance information, sound risk management and appropriate control systems, as well as reinforcing values and ethics and improving the government's accountability to Parliament and to Canadians.

In late 2001, the TSB conducted an assessment of its management practices against 33 criteria of sound organizational management. The resulting Capacity Assessment report (available at www.tsb.gc.ca/en/publications/Mod_Comp/2002/Mod_Comp_2002.asp),

issued in March 2002, identified a number of areas of the management framework where important changes were needed in order to achieve a state of modern comptrollership.

Understanding the value of modernizing management practices, as well as the risks to the organization if strong comptrollership capabilities were not entrenched in daily operations, the TSB identified modern comptrollership as a management priority and integrated modern comptrollership activities and projects into its annual Business Plans (available at www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp#business_plan).

During the 2002-2003 fiscal year, much of the work done in the context of modern comptrollership was developmental. The TSB developed a business planning framework that integrates all TSB planning activities in a coherent manner and that coincides with the government-wide planning cycle. This framework, now fully implemented, improved and facilitated resource allocation decisions for the 2003-2004 fiscal year and ensured that resources were linked to corporate plans and priorities.

In 2003-2004, work was done on the development of two new management tools: a performance measurement tool and a risk-based internal audit plan. The TSB has also defined the specific knowledge and skills required by managers and functional specialists in the context of modern management. Competency profiles and learning standards have been developed. These will be used to assess current management competencies and to design learning plans to support the implementation of modern management and human resources modernization. Core training for managers was also initiated through a combination of formal in-house and external courses.

As the modern comptrollership initiative came to a close as a project, the TSB ensured the sustainability of its efforts over the longer term by creating a permanent corporate planning and reporting officer position. The role of this new position is to assist the senior management team in ensuring that the planning and performance management frameworks continue to be used to support decision making. This person will also ensure that the frameworks and supporting tools are kept current and relevant to meet the needs of the organization.

In line with its modern comptrollership priorities and with corporate preoccupations, the TSB was also actively involved in working with other departments and agencies on modern comptrollership projects, sharing best practices and finding solutions to minimize costs and efforts. For example, the TSB has led three interdepartmental innovation projects touching upon cultural change within organizations, the integration and streamlining of performance

information, and values and ethics as they apply to partnerships between organizations. TSB staff have been recognized by the Treasury Board Secretariat and the small-agencies community for their leadership in this regard.

The TSB has also undertaken the use of the Treasury Board's Management Accountability Framework (MAF). The MAF was introduced to all managers and their administrative assistants as a management tool. Work was also initiated on the mapping of Business Plan activities and balanced score card performance indicators against the MAF elements.

3.2.5.2 Modernization of Human Resources Management

The approval by Parliament of the *Public Service Modernization Act* will have an impact on all federal institutions, including the TSB. This new legislation, aimed at modernizing the management of human resources in the Public Service, will be implemented over the next two years. In 2003-2004, the TSB reviewed the potential implications of the legislation and ensured that resources were set aside in its 2004-2005 and 2005-2006 budgets to facilitate the implementation of the required changes. Work was undertaken in a proactive manner to create a labour-management consultation framework and to initiate the training of managers on values-based staffing. TSB representatives have also participated in a number of interdepartmental working groups led by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to develop policies, guidelines and tools for departments and agencies.

3.3 Responding to Resource Pressures

In 2002-2003, the TSB received approval for short-term funding to respond to specific resource pressures. This funding was intended to reduce the backlog of investigations in process, renew information management and replace rusted-out capital assets. It was provided over a period of approximately 27 months, starting in late 2002-2003. In seeking approval for these funds, the TSB committed to achieving specific results (see Table 8). The next three sections provide an overview of results achieved to date against each commitment.

Table 8: Resource Pressure Commitments

Commitments		Results Achieved	
Improving the quality and timeliness of TSB products			
Approved Resources 2003-2004	\$1.6 million and 13 FTEs	Actual Resources Utilized 2003-2004	\$1.2 million and 6 FTEs
Reduce the number of investigations in progress to fewer than 100		□	
Improve the mean time in process by 10% (or approximately 60 days)		□	
Significantly reduce the backlog of unpublished class 3 reports		✓	
Free up experienced staff to work on initiatives to improve future performance and balance activities with available resources		✓	
Renewing the management of information			
Approved Resources 2003-2004	\$0.4 million and 1 FTE	Actual Resources Utilized 2003-2004	\$0.36 million and 2 FTEs ¹
Develop new architecture and an integrated suite of systems to support business needs		✓	
Upgrade the records management system and improve the filing system		✓	
Develop and implement employee training and awareness tools		✓	
Replacing capital assets			
Approved Resources 2003-2004	\$0.86 million	Actual Resources Utilized 2003-2004	\$0.81 million
Replace a specific list of assets		★	
Develop and implement a multi-year capital asset replacement plan		□	
Legend: ★ = exceeded expectations ✓ = successfully met expectations □ = not yet fully met expectations			
¹ The TSB has invested an additional \$0.63 million from its own base budget into this initiative, for a total investment of approximately \$1 million in 2003-2004.			

3.3.1 Improving the Quality and Timeliness of TSB Products

During the 2002-2003 fiscal year, the TSB initiated a consultative process designed to seek the input of a wide range of TSB stakeholders. These consultations have provided a broad assessment of stakeholders' needs and expectations and an appreciation of how successfully the TSB is achieving its mandate and how it is viewed from the outside. In 2003-2004, the results of the consultations, along with other information, were used for the review of departmental operational processes and outputs to ensure that they continue to meet the needs of stakeholders and that optimal results can be achieved with the resources provided by Parliament.

A reshaping of products and services project was initiated to address issues raised in the stakeholder needs analysis. The project examined the TSB's current mix of products and services and proposed modifications to increase the effectiveness and timeliness of occurrence-related communications with stakeholders. Accordingly, the project team made several recommendations to the senior management committee. These recommendations will be examined in detail in 2004-2005, prioritized and implemented.

A TSB work group reviewed the Occurrence Classification Policy to determine whether it adequately addressed stakeholders' needs concerning decisions on investigations. The group's overall conclusion was that the Policy was effective in ensuring occurrences would be investigated if there were opportunities for advancing safety. TSB Board Members also confirmed that they believed this Policy was being implemented consistently.

A work group was established to develop a definition of a Safety Issue Investigation and to make a recommendation on whether the TSB should conduct Safety Issue Investigations. A "Safety Issue Investigation" is typically based on a number of similar investigations, rather than a single occurrence. The group recommended that the TSB undertake Safety Issue Investigations as an additional means of identifying safety deficiencies. To facilitate this process, a process map and a draft governance structure for the conduct of these investigations were developed. The recommendations of the work group were approved by the senior management committee, and the governance structure is in the process of being finalized.

The TSB obtained approval of temporary incremental resources to reduce the number of investigations in progress to fewer than 100 and to improve the mean time in process by 10% (or approximately 60 days) by the end of fiscal year 2004-2005. As part of a broader human resources strategy, staff hired with these incremental resources are viewed as potential replacements for staff expected to depart over the next few years. These incremental resources also permit current, more experienced staff to contribute to a full range of longer-term initiatives to

improve performance in the future, including training, quality assurance and development of modern tools and procedures to aid investigative staff. These incremental resources were allocated to appropriate managers at the beginning of the fiscal year, and a management-level steering committee was established to provide governance for this activity. Mechanisms were put in place to track new investigations and measure results of improvements in processes. This will enable management to ensure that process improvements are having the desired effects on results. In 2004-2005, management will also reassess targets to determine the optimal sustainable levels to be maintained in future.

The number of new investigations started during 2003-2004 was reduced as planned in the *Report on Plans and Priorities*. Balance was also achieved between the number of new investigations started and the number of investigations completed during the year. Efforts are now being made in operational planning to maintain this balanced level of activity. The number of other safety outputs dropped in 2003-2004 as a result of the reduction in the number of new investigations started. This is a natural effect, as safety outputs are derived directly from investigations.

The number of investigations in progress at year-end and the average time to complete investigations both increased in 2003-2004 (see section 3.2.2 for actual numbers). This represents little measurable progress against the TSB's specific commitments. There are a number of reasons for this. First, the TSB has faced a long ramp-up time for the recruitment and training of new staff due to the specialized nature of the positions. New personnel were therefore not in place and productive until the second half of the fiscal year. Second, a conscious decision was made to focus on investigations that were more than two years old. Significant progress was achieved in this regard, and the backlog of older cases was reduced from 16 to 11. However, this success also meant that the mean completion time temporarily increased. Finally, the TSB also placed an early focus on other initiatives to improve processes, which will impact primarily the new investigations to be started in the future. Overall, TSB senior management is satisfied that the organization is on track to meet its commitments by the end of 2004-2005.

For the past few years, the TSB has limited the distribution of its investigation reports to a small targeted audience of key stakeholders directly affected by the investigation findings. Most reports were therefore not published for broad public access, seriously limiting the communication of safety messages. At the beginning of 2003-2004, the TSB had a backlog of 192 unpublished reports for the period of 2000 to 2003. During 2003-2004, the TSB completed 73 new investigation reports. A total of 179 reports were translated, edited, formatted and published on the TSB web site during the year, leaving 86 unpublished reports yet to be processed as of year-end. Plans are in place to complete the

publication of these reports during 2004-2005. Work is also underway to identify solutions to ensure that all future investigation reports are published on the web site shortly after their completion.

While addressing the workload backlog, the TSB has also allocated investigation and management resources to lay the foundation for performance improvements over the longer term. TSB management believes that, in order to sustain longer-term performance improvements, it must make investments, in terms of freeing up experienced staff and managers to train staff and to strengthen internal work processes. The following are examples of investment activities aimed at sustained future performance improvement:

- Training programs have been developed and delivered in three areas: "Investigation Report Writing," "Responding to Comments by Designated Reviewers," and "Safety Communications."
- Rail and marine investigation branches have conducted investigators workshops to improve work practices and processes.
- Marine and air investigation branches have conducted managers workshops with the objective of strengthening investigation management processes.
- Experienced investigators and managers have been working on the information management improvement project team (see section 3.3.2 for details).

Significant progress has been made in this area and more work is planned for 2004-2005.

3.3.2 Renewing the Management of Information

During 2003-2004, the records management system upgrade, necessary to replace the current unsupported software version, was successfully completed. This will allow the TSB to maintain its capacity to manage its physical records. In addition, a situation analysis was done to determine necessary improvements to the file classification structure for records related to corporate services functions. This will ensure that corporate memory is managed effectively and that the organization is well positioned for transition to an electronic records management environment. This project will continue in fiscal year 2004-2005 and be expanded to include records related to other functions.

The TSB undertook several information management (IM) improvement activities aimed at initiating cultural change and awareness that "good IM makes good business sense." In addition to developing new policy and guidelines, the TSB designed and provided a half-day IM training session to all staff across the country. These sessions were aimed at raising awareness of both government-

wide requirements and TSB-specific practices associated with records management and Access to Information and Privacy requirements. Similar sessions will now be offered to new TSB employees on an ongoing basis.

The multi-year Transportation Investigation Information Management System (TIIMS) project aims to modernize and improve information management products, services and productivity tools available to TSB staff and managers. Over the past year, the TIIMS project, using the Government of Canada Strategic Reference Model, has advanced these objectives via an organization-wide focus group. The focus group completed various business models and developed an enterprise architectural blueprint and a prototype of a team-oriented investigation management environment. Additional achievements included the development of a risk management strategy, cost-benefit analysis, return on investment study and detailed project plan, as well as the creation of a detailed project charter document. In the longer term, the TSB will leverage this new automated business environment to facilitate productivity gains and improve the timeliness of delivery of TSB products and services.

3.3.3 Replacing Capital Assets

The TSB was facing a significant capital asset “rust-out” as investments in this area were significantly reduced over the past 10 years to cope with budget cuts and other resource pressures. A list of specific assets requiring urgent replacement was compiled and submitted to the Treasury Board Secretariat. Funding was approved to replace these assets. All assets identified have been replaced at an overall lower cost than originally estimated. The remaining funds were therefore used to replace additional assets also due for replacement.

The TSB has developed a multi-year asset replacement plan in line with normal asset life cycles. However, further work is required to rationalize the asset base and reduce the need to invest in capital assets through the use of alternative solutions such as equipment rental, contracting out some work or sharing facilities with other government organizations. Further work is also required to identify financial resources that can be reallocated internally to permit the implementation of the multi-year replacement plan.

3.4 Financial Performance

The TSB started the year with authorities of \$25.7 million. Supplementary Estimates in the amount of \$5.0 million were then approved for the carry-forward of the previous year's lapse and resource pressure adjustments. Transfers in the amount of \$2.4 million were also made from Treasury Board votes for collective bargaining adjustments as well as for the implementation of Modern Comptrollership and internal audit, thereby increasing total authorities to \$33.1 million.

In 2003-2004, the TSB spent \$32.1 million of its \$33.1 million total authorities. The TSB lapsed \$1 million from its operating budget. This lapse is primarily due to lower spending than anticipated on salaries and training for new employees, as well as the deferral of some projects to 2004-2005. The complete audited financial statements are enclosed in Appendix C.

The total expenditures of the TSB represent an approximate cost of \$1.00 per Canadian citizen. For this amount, Canada maintains the capability to investigate major failures in four different modes of the national transportation system.

Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations

This table explains the way Parliament voted resources to the TSB.

Financial Requirements by Authority (\$ millions)					
		2003-2004			
Vote		Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
	Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board				
15	Operating expenditures	22.3	26.4	29.6	28.6
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	3.4	3.4	3.5	3.5
	Total Department	25.7	29.8	33.1	32.1
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities (see Table 9 for details).					

Table 9: Detailed Breakdown of 2003-2004 Total Authorities (\$ millions)

Authorities	Amount
Main Estimates	25.7
Supplementary Estimates – Carry-Forward of Previous Year Lapse	1.0
Supplementary Estimates – Resource Pressures	3.9
Transfers from Treasury Board – Collective Bargaining	2.1
Transfers from Treasury Board Vote 10 – Modern Comptrollership and Internal Audit	0.2
Spending of Proceeds from Disposal of Surplus Crown Assets	0.1
Year-end Adjustment to Employee Benefit Plans	0.1
Total Authorities	33.1

Financial Table 2 : Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table explains, in a government-wide standardized fashion, the way resources are used by the TSB.

Departmental Planned versus Actual Spending (\$ millions)				
Business Line	2003-2004			
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Full-Time Equivalents	235	249	249	227
Operating	25.7	29.8	33.1	32.1
Total Gross Expenditures	25.7	29.8	33.1	32.1
Less:				
Re-spendable Revenues	-	-	-	-
Total Net Expenditures	25.7	29.8	33.1	32.1
Other Revenues and Expenditures				
Non Re-spendable Revenues	-	-	-	-
Cost of Services Provided by Other Departments	3.1	3.0	3.1	3.1
Net Cost of the Program	28.8	32.8	36.2	35.2
Note: Total Authorities and Actual expenditures are significantly higher than Planned Spending due to the compensation for new collective agreements, the carry-forward of the previous year's lapse and special funding to address resource pressures.				

Table 10, which follows, shows the breakdown of the net cost of the TSB program by operational activities. All overhead costs have been allocated to the operational activities directly supporting the program delivery. The largest portion of resources (77.4%) was expended on the conduct of investigations (identification of safety failures and investigation support). A significant portion of resources (15.4%) was expended on communicating safety information.

Table 10: Net Cost of Program by Operating Activities

Operating Activities	Expenditures (\$ millions)	% of Total Expenditures
Identification of safety failures	22.15	63.0
Investigation support	5.05	14.4
Public access to safety information	5.40	15.4
Satisfaction with quality and timeliness	0.72	2.0
Awareness by Canadians of TSB role	0.50	1.4
International recognition of the TSB	0.04	0.1
Training and education	1.31	3.7
Total	35.17	100.0

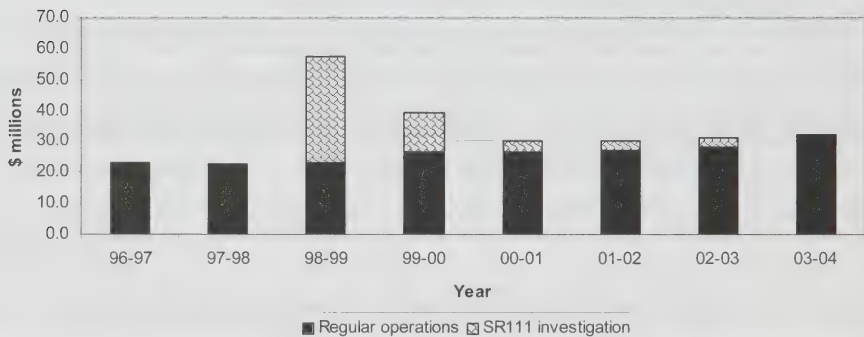
Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table provides a historical perspective on how resources are used by the TSB.

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (\$ millions)						
Business Line	Actual 2001- 2002	Actual 2002- 2003	2003-2004			
			Total Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	30.1	31.3	25.7	29.8	33.1	32.1
Total	30.1	31.3	25.7	29.8	33.1	32.1
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.						
Note: Total Authorities and Actual expenditures are significantly higher than Planned Spending due to the compensation for new collective agreements, the carry-forward of the previous year's lapse and special funding to address resource pressures.						

From 1999-2000 onward, TSB spending has increased progressively each year due to increases in employee salaries and general operating costs (see Figure 3). During the period of 1998-1999 to 2003-2004, significant costs were incurred for the Swissair Flight 111 (SR111) investigation, totalling approximately \$56.7 million. In 1998-1999 and 1999-2000, SR111 investigation costs were \$34.0 million and \$13.4 million, respectively. In 2000-2001, 2001-2002 and 2002-2003, SR111 investigation costs averaged approximately \$3.3 million per year. In 2003-2004, SR111 costs amounted to approximately \$0.5 million. Financial results for 2002-2003 and 2003-2004 also include spending related to the short-term funding received to address specific resource pressures. These expenditures total \$0.2 million and \$2.4 million, respectively.

Figure 3: TSB Historical Spending



Section 4: Other Information

The TSB reports publicly on all its investigations. Most investigation reports published since 1995 are available on the TSB web site. The TSB also publishes periodic statistical reports for each of the four transportation modes, which are also available on the site. Finally, the TSB publishes an annual report to Parliament and a periodic safety magazine entitled *Reflexions*, which are available in printed form upon request.

Previous years' Reports on Plans and Priorities and departmental Performance Reports and miscellaneous additional information are also available on the TSB web site at www.tsb.gc.ca.

For further information, please contact us:

Communications Division
Transportation Safety Board of Canada
Place du Centre
200 Promenade du Portage
4th Floor
Gatineau, Quebec
K1A 1K8

E-mail: communications@tsb.gc.ca
Telephone: (819) 994-3741
Fax: (819) 997-2239

Appendices

A: Transportation Safety Statistics

B: Links to Other Organizations Involved in Transportation Safety

C: Audited Financial Statements

Appendix A

Transportation Safety Statistics

The following table presents the statistics on transportation occurrences by mode, including comparisons with the five-year average. Taking into account the level of activity in each mode, the accident rates for 2003 continue to exhibit a general downward trend.

Transportation Occurrences by Mode – 2003 versus Previous Five-Year Average (1998-2002)				
	Marine	Pipeline	Rail	Air
Accidents				
2003	546	20	1030	372
2002	485	20	984	323
Five-Year Average	537	20	1062	380
Fatalities				
2003	18	0	79	75
2002	28	0	96	63
Five-Year Average	34	0	98	131
Incidents				
2003	221	38	295	834
2002	174	35	303	865
Five-Year Average	201	35	345	783

The following table presents data on accident rates by mode for the current year, as well as the five-year average. Keeping in mind that each has its own inherent limitations, these aggregate measures of activity provide a general point of reference.

Accident Rates in Transportation – 2003 versus Previous Five-Year Average (1998-2002)

	Marine ¹	Pipeline ²	Rail ³	Air ⁴
Accidents				
2003	2.7	1.5	11.5	7.8
2002	3	1.6	11	7.4
Five-Year Average	3.2	1.7	11.9	8.3

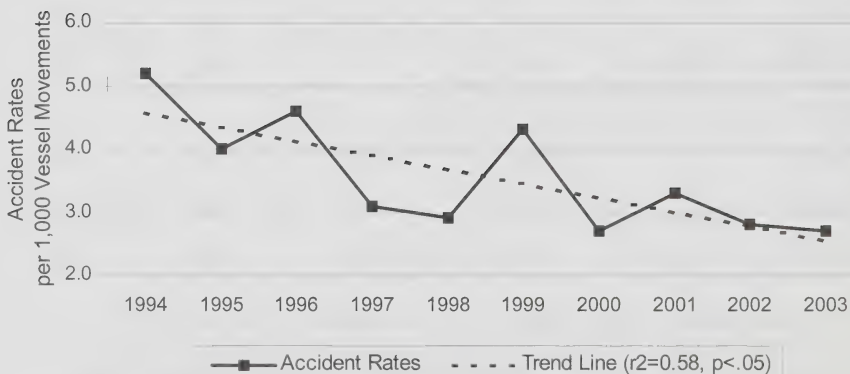
¹ Canadian-flag shipping accidents for vessels of 15 grt or more (excluding passenger vessels, passenger ferries and fishing vessels) per 1000 movements.

² Per exajoule.

³ Accidents other than crossing or trespasser accidents which occur on a main track or spur per million main-track train miles.

⁴ Canadian registered aircraft accidents (excluding ultralights, gliders, balloons and gyrocopters) per 100,000 hours.

Canadian Flag Shipping Accident Rates 1994-2003



Canadian Railway Main-Track Accident Rates 1994-2003



Canadian Registered Aircraft Accident Rates 1994-2003



More comprehensive information is available on the TSB web site at www.tsb.gc.ca/en/stats/index.asp or in Chapter 4 of the *Transportation in Canada 2003: Annual Report* published by Transport Canada. That publication is available at www.tc.gc.ca/pol/en/anre/transportation_annual_report.htm.

Appendix B

Links to Other Organizations Involved in Transportation Safety

More information on transportation safety in Canada is available from other federal government agencies who play a role in this area. The Internet addresses for the main organizations are as follows:

Transport Canada	www.tc.gc.ca
National Energy Board	www.neb.gc.ca
Canadian Coast Guard	www.ccg-gcc.gc.ca
Canadian Transportation Agency	www.cta-otc.gc.ca
Royal Canadian Mounted Police	www.rcmp-grc.gc.ca
Human Resources and Skills Development Canada	www.hrsdc-rhdcc.gc.ca
National Defence	www.dnd.ca

More information on transportation safety in selected countries is available on the following Internet sites:

United States

National Transportation Safety Board	www.nts.gov
Federal Aviation Administration	www.faa.gov

Australia

Australian Transport Safety Bureau	www.atsb.gov.au
--	--

France

Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'Aviation Civile .	www.bea-fr.org
---	--

United Kingdom

Air Accidents Investigation Branch	www.aaib.dft.gov.uk
Marine Accidents Investigation Branch	www.maib.dft.gov.uk

International

International Civil Aviation Organization	www.icao.int
International Maritime Organization	www.imo.org
International Transportation Safety Association	www.itsasafety.org

Appendix C

Audited Financial Statements

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Management Responsibility for Financial Statements

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2004 and all information contained in this report rests with management of the Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board (CTAISB).

We have prepared these financial statements in accordance with the Treasury Board of Canada Accounting Standards based on Canadian generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.


Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Board's assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as other applicable government policies and statutory requirements.

The transactions and financial statements of the CTAISB have been audited by the Auditor General of Canada, the appointed independent auditor for the Board.



Charles H. Simpson
Acting Chairman

Gatineau, Canada
May 26, 2004



Jean L. Laporte, CGA
Senior Financial Officer



AUDITOR'S REPORT

To the Chairman of the Canadian Transportation Accident
Investigation and Safety Board
and to the President of the Queen's Privy Council for Canada

I have audited the statement of financial position of the Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board as at March 31, 2004 and the statements of operations and net assets and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Board's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Board as at March 31, 2004 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Sylvain Ricard, CA
Principal
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 26, 2004

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board **Statement of Financial Position**

As at March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
ASSETS		
Financial Assets		
Due from the CRF	\$ 2,775	\$ 3,152
Receivables and Advances (Note 4)	96	765
Total Financial Assets	<u>2,871</u>	<u>3,917</u>
Non-Financial Assets		
Prepayments	32	69
Inventories not for Re-Sale	115	130
Property and Equipment (Note 5)	4,312	4,122
Total Non-Financial Assets	<u>4,459</u>	<u>4,321</u>
Total Assets	<u>\$ 7,330</u>	<u>\$ 8,238</u>
LIABILITIES		
Accounts Payable and Accrued Liabilities	\$ 2,786	\$ 3,317
Accrual for Employee Vacation and Overtime	960	910
Employee Severance Benefits	3,402	3,242
Total Liabilities	<u>7,148</u>	<u>7,469</u>
NET ASSETS	<u>182</u>	<u>769</u>
Total Liabilities and Net Assets	<u>\$7,330</u>	<u>\$ 8,238</u>

Contingent Liabilities and Commitments (note 9 and note 10 respectively)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.


Charles H. Simpson
Acting Chairman


Jean L. Laporte, CGA
Senior Financial Officer

Gatineau, Canada
May 26, 2004

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Statement of Operations and Net Assets

for the year ended March 31

(in thousands of dollars)

	2004	2003
Revenues		
Sales of Goods and Services	\$ 15	\$ 27
Other Non-Tax Revenues	11	86
Total Revenues	26	113
Expenses		
Salaries and Wages	19,897	17,924
Employee Benefit Plans	4,982	4,489
Professional and Special Services	3,505	4,384
Transportation and Communications	2,011	1,892
Accommodation	1,745	1,700
Amortization	1,104	1,050
Utilities, Materials and Supplies	622	654
Purchased Repair and Upkeep	600	541
Information	304	1,481
Loss on Disposal of Property and Equipment	197	43
Rentals	75	112
Construction and/or Acquisition of Machinery and Equipment	70	184
Miscellaneous Expenses	18	30
Total Expenses	35,130	34,484
Net Operating Results	(35,104)	(34,371)
Other Income (Note 6)	196	326
Other Expenses (Note 6)	196	326
Net Results	(35,104)	(34,371)
Net Assets, Beginning of Year	769	505
Net Cash Provided by Government (Note 3c)	31,789	31,211
Change in Due from the CRF	(377)	416
Services Provided Without Charge (Note 8)	3,105	3,008
Net Assets, End of Year	\$ 182	\$ 769

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Statement of Cash Flows

for the year ended March 31
(in thousands of dollars)

	2004	2003
Operating Activities		
Net Results	\$ 35,104	\$ 34,371
Non-Cash Items Included in Net Results		
Services Provided Without Charge (Note 8)	3,105	3,008
Amortization of Property and Equipment	1,104	1,050
Employee Severance Benefits	160	143
Loss on Disposal of Property and Equipment	197	41
Revenues from Other Government Departments	-	38
	4,566	4,280
Statement of Financial Position Adjustments		
Change in Liabilities	(481)	671
Change in Cash, Receivables and Advances, Prepayments, Inventories not for Re-Sale and Prepaid Expenses	807	(656)
	\$ 326	\$ 15
Cash Used in Operating Activities	30,212	30,076
Investing Activities		
Acquisitions of Property and Equipment	1,577	1,135
Cash Used in Investing Activities	1,577	1,135
Net Cash Provided by Government (Note 3c)	\$ 31,789	\$ 31,211

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Notes to the Financial Statements

for the year ended March 31, 2004

1. Authority and Objectives

The Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board (CTAISB) was established in 1990 under the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* and is a departmental corporation named in Schedule II to the *Financial Administration Act*. In its day-to-day activities the CTAISB is more commonly known by the name Transportation Safety Board of Canada, or simply the TSB. The objective of the CTAISB is to advance transportation safety. It seeks to identify safety deficiencies in transportation occurrences and to make recommendations designed to eliminate or reduce any such safety deficiencies. In addition to investigations, including where necessary public inquiries into selected occurrences, the CTAISB may conduct studies into more general matters pertaining to transportation safety. The CTAISB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence. The CTAISB's operating expenditures are funded by a budgetary lapsing authority, whereas contributions to employee benefit plans are funded by statutory authorities.

2. Summary of Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board of Canada Accounting Standards based on Canadian generally accepted accounting principles.

(a) Parliamentary appropriations – the CTAISB is primarily financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the CTAISB do not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles. They are based in large part on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and in the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3a) to these financial statements provides information regarding the source and disposition of these authorities. Note 3b) provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting. Note 3c) presents the reconciliation to Net Cash Provided by Government.

(b) Due from the CRF – As a departmental corporation, the CTAISB operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by the CTAISB are paid from the CRF. Due from the CRF represents the amount of cash that the CTAISB is entitled to draw from the CRF, without further appropriations, in order to discharge its liabilities.

(c) Revenues – these are accounted for in the period in which the underlying transaction occurs that gives rise to the revenues.

(d) Employee severance benefits – are calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole. Employee severance benefits on cessation of employment represent obligations of the CTAISB that are normally funded in future years as they are paid.

(e) Vacation pay and overtime – are expensed in the year that the entitlement occurs.

(f) Contributions to pension plans – are recognized in the period that the contributions are made. The calculation of contributions is an estimate based on a government-wide average adjusted annually. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the CTAISB's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.

(g) Services provided without charge by other government departments – are recorded as operating expenses. Note 8 provides estimates of the more significant types of services provided to the CTAISB without charge.

(h) Receivables – these are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(i) Inventories not for re-sale – these comprise spare parts and supplies that are held for future program delivery and are not intended for re-sale. They are valued at cost. If they no longer have service potential, they are valued at the lower of cost or net realizable value.

(j) Property and equipment – all assets plus leasehold improvements having an initial cost of \$2,000 or more are recorded at their acquisition cost. Amortization of property and equipment is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the capital asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Buildings	30 years
Furniture	10 years
Office equipment	5 years
Laboratory equipment	10 years
Informatics hardware	4 years
Informatics software	3 years
Motor vehicles	7 years
Other vehicles	15 years
Leasehold improvements	lesser of useful life or term of the lease

(k) Foreign currency transactions – transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated using exchange rates in effect at year-end.

(l) Measurement uncertainty – the preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the useful lives of property and equipment, employee severance benefits, contributions to pension plans and the assessment of contingent liabilities.

3. Parliamentary Appropriations

a) Reconciliation of Parliamentary Appropriations Voted to Authorities Used

(in thousands of dollars)		2004	2003
Parliamentary Appropriations Voted:			
Vote 15 – CTAISB Operating expenditures	\$	22,304	\$ 21,510
Supplementary Vote 15a		-	3,995
Supplementary Vote 15b		4,889	1,353
Transfer from Treasury Board – Vote 10		163	406
Transfer from Treasury Board – Vote 15		2,139	1,415
Contribution to employee benefit plans		3,511	3,098
Total Parliamentary Appropriations Voted		33,006	31,777
Less: Lapsed Appropriations		1,045	562
Total Appropriations Voted Used		31,961	31,215
Statutory Authorities:			
Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets		96	39
Spending of revenues as per FAA section 29.1		-	22
Total Statutory Authorities Used		96	61
Total Authorities Used	\$	32,057	\$ 31,276

b) Reconciliation of Net Results to Appropriations Used

(in thousands of dollars)		2004	2003
Net Results		\$ 35,104	\$ 34,371
Adjustments for Items Not Affecting Appropriations			
Less			
Services Provided Without Charge		3,105	3,008
Amortization		1,104	1,050
Employee Severance Benefits		160	143
Loss on Disposal of Property and Equipment		197	43
Vacation Pay		50	96
Inventory Used		43	81
Prepayments		37	-
Justice Canada Legal Services		14	-
Spending of Cost Recovery		-	22
		4,710	4,443
Add			
Gain on Sale		-	2
PAYE Adjustment		-	9
Non-tax Revenue		49	85
Refund of Prior Years' Expenditures		9	7
		58	103
Adjustments for Items Affecting Appropriations			
Add			
Capital Acquisitions		1,577	1,121
Prepays		-	43
Inventory Purchased		28	45
Leasehold Improvements		-	14
		1,605	1,223
Less			
Proceeds from the Disposal of Surplus Crown Assets		96	39
		96	39
Total Appropriations Voted Used		\$ 31,961	\$ 31,215

c) Reconciliation to Net Cash Provided by Government

(in thousands of dollars)	2004	2003
Net cash provided by government	\$ 31,789	\$ 31,211
Revenues	26	113
Net change in non-cash working capital balance charged to the vote	146	(109)
Total Appropriations Used	\$ 31,961	\$ 31,215

4. Receivables and Advances

(in thousands of dollars)	2004	2003
GST refundable	\$ 76	\$ 554
Other Government Departments	12	165
Advances to Employees	8	8
External Parties	-	38
Total	\$ 96	\$ 765

The change in GST refundable is due to timing difference.

5. Property and Equipment

(in thousands of dollars)

Asset Class	Historical Cost March 31, 2003	Additions	Disposals	Accumulated Amortization March 31, 2004	Net Book Value March 31, 2004	Net Book Value March 31, 2003
Buildings	\$ 2,715	\$ -	\$ -	\$ 1,820	\$ 895	\$ 1,007
Furniture	1,069	84	102	666	385	363
Office equipment	405	6	75	278	58	87
Laboratory equipment	3,701	658	1,940	1,670	749	415
Informatics hardware	5,108	579	1,853	2,520	1,314	1,320
Informatics software	372	89	-	219	242	286
Motor vehicles	873	125	160	285	553	547
Other vehicles	113	36	-	47	102	72
Leasehold improvements	34	-	-	20	14	26
Total	\$ 14,390	\$ 1,577	\$ 4,130	\$ 7,525	\$ 4,312	\$ 4,122

6. Other Income / Expenditures

The CTAISB is responsible for coordinating the financial management of funds for the networks of small federal agencies. The revenues consist of contributions from all agencies to the cost sharing. The expenditures are the disbursements made on behalf of the group. Each government department will report its respective portion of expenditures in its financial statements.

7. Expenditures Related to the Swissair Flight 111 Accident Investigation

On September 2, 1998, Swissair Flight 111 crashed in the Atlantic Ocean at approximately 5 nautical miles from Peggy's Cove, Nova Scotia. Under Canadian legislation and international conventions, the CTAISB had the responsibility to conduct a thorough investigation of the accident. The investigation is now completed at a total cost of \$58 million. The current year expenditures relating to this investigation total \$516,000 and are included in the Statement of Operations. There are no significant future costs anticipated.

8. Related Party Transactions

The CTAISB is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The CTAISB enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises except that certain services, as defined in note 2(g), are provided without charge.

Services Provided Without Charge (in thousands of dollars)			
Department	Type of Services	2004	2003
Public Works and Government Services Canada	Accommodation, accommodation alteration and other services	\$ 1,745	\$ 1,700
Treasury Board of Canada	Employer's contributions to the health insurance plans	1,295	1,221
Office of the Auditor General of Canada	External audit	49	60
Human Resources Development Canada	Administration of workers' compensation	16	27
Total		\$ 3,105	\$ 3,008

9. Contingent Liabilities

In the normal course of its operations, the CTAISB becomes involved in various legal actions. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded on the Board's financial statements.

For the year ended March 31, 2004, there are various outstanding legal actions against the CTAISB. No liability has been recorded in the financial statements since management of the CTAISB consider them unlikely to be successful.

10. Commitments

The nature of the CTAISB's activities results in some large multi-year contracts and obligations whereby the CTAISB will be committed to make some future payments when the services/goods are rendered. Presently, such commitments apply only to the next year. Major commitments that can be reasonably estimated are as follows:

(in thousands of dollars)	Commitments	
	2005	Total
Acquisition of Goods and Services	\$ 2,623	\$ 2,623

11. Comparative Figures

Certain of the 2003 comparative figures in Note 3 have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Certains chiffres correspondants de l'exercice 2003 qui se trouvent dans la note 3 ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation du présent exercice.

11. Chiffres correspondants

Engagements	(en milliers de dollars)	Achat de biens et services
	2005	2 623 \$
	Total	2 623 \$

10. Engagements

Les activités du BCEATST donnent lieu à certains marchés et obligations importants en vertu desquels le BCEATST s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs exercices, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. Présentement, ces types d'engagement s'appliquent uniquement au prochain exercice. Les principaux engagements pour lesquels une estimation raisonnable peut être effectuée sont comme suit:

Certains chiffres correspondants de l'exercice 2003 qui se trouvent dans la note 3 ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation du présent exercice.

11. Chiffres correspondants

Engagements	Achat de biens et services	
	(en milliers de dollars)	2 623 \$
Total	2005	2 623 \$

Les activités du BCEATST donnent lieu à certains marchés et obligations importants en vertu desquels le BCEATST s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs exercices, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. Présentement, ces types d'engagement s'appliquent uniquement au prochain exercice. Les principaux engagements pour lesquels une estimation raisonnable peut être effectuée sont comme suit:

10. Engagements

Dans le cours normal de ses activités, le BCEATST est visé par diverses actions en justice. Certains passifs éventuels peuvent devenir des obligations réelles, selon que certains événements se réaliseront ou non. Dans la mesure où l'évènement risqué fort de se produire ou de ne pas se produire, et que l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, un passif estimatif est constaté et une charge enregistrée dans les états financiers du Bureau.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, il y a diverses poursuites civiles intentées contre le BCEATST. Aucun passif n'a été enregistré aux états financiers puisque la direction du BCEATST considère improbable que les poursuites ne lui soient défavorables.

9. Eventualités

Services reçus gratuitement (en milliers de dollars)		2004		2003	
Ministère	Type de services	3 105 \$		3 008 \$	
		27		60	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Localux, modifications de localux et autres services	1 745 \$		1 700 \$	
		1 221		49	
Conseil du Trésor du Canada	Cotisations de l'employeur aux régimes d'assurance santé	1 295		1 221	
		60		49	
Bureau de la vérificatrice générale du Canada	Vérification externe	49		60	
		16		27	
Développement des ressources humaines Canada	Administration de l'indemnisation pour accidents au travail	16		27	
		3 105 \$		3 008 \$	
Total		3 105 \$		3 008 \$	

8. Opérations entre entités apparentées

Le BCEATST est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les ministères, établissements publics et sociétés d'Etat. Le BCEATST effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, sauf que certains services sont offerts gratuitement tel qu'indiqué à la note 2 (g).

7. Charges liées à l'enquête sur l'écrasement du vol 111 de Swissair

Le 2 septembre 1998, le vol 111 de Swissair s'est abîmé dans l'océan Atlantique à environ 5 milles marins de Peggy's Cove, en Nouvelle-Ecosse. Selon la législation canadienne et les conventions internationales, le BCEATST a la responsabilité de faire une enquête approfondie sur cet accident. L'enquête est maintenant complétée à un coût total de 58 millions de dollars. Les charges de l'exercice reliées à cette enquête s'élèvent à 516 000 dollars et sont incluses dans l'état des résultats. Il n'y a aucun coût significatif prévu dans le futur.

6. Autres produits et charges

Le BCEATST est responsable de coordonner la gestion financière des fonds pour les réseaux des petits organismes fédéraux. Les produits sont constitués des contributions au partage des coûts par l'ensemble des organismes. Les charges sont les déboursés effectués au nom du groupe. Chaque ministère fera rapport de sa quote-part respective des charges dans ses états financiers.

Total	14390 \$	1 577 \$	4 130 \$	7 525 \$	4 312 \$	4122 \$
Améliorations locales	34	-	-	20	14	26
Autres véhicules	113	36	-	47	102	72
Véhicules automobiles	873	125	160	285	553	547
Logiciels	372	89	-	219	242	286
Matériel informatique	5108	579	1 853	2 520	1 314	1320
Matériel de laboratoire	3701	658	1 940	1 670	749	415
Matériel de bureau	405	6	75	278	58	87
Ameublement	1 069	84	102	666	385	363
Immeubles	2715 \$	- \$	- \$	1 820 \$	895 \$	1007 \$
Catégorie d'immobilisations	Coût historique 31 mars 2003	Ajouts	Aliénations	Amortissement cumulé 31 mars 2004	Valeur comptable nette 31 mars 2004	Valeur comptable nette 31 mars 2003

(en milliers de dollars)

5. Immobilisations corporelles

La variation dans le solde de TPS remboursable est dû à un écart temporaire.

Total	96 \$	765 \$
Entités externes	-	38
Avances aux employés	8	8
Autres ministères	12	165
TPS remboursable	76 \$	554 \$
(en milliers de dollars)	2004	2003

4. Débiteurs et avances

Total des crédits votés utilisés	31 961 \$	31 215 \$
Variation nette du fonds de roulement hors caisse imputée au crédit	146	(109)
Produits	26	113
Liquidités nettes fournies par le gouvernement	31 789 \$	31 211 \$
(en milliers de dollars)	2004	2003

c) Rapprochement aux liquidités nettes fournies par le gouvernement

b) Rapprochement entre les résultats nets et l'utilisation des crédits

(en milliers de dollars)			
2004	2003	Résultats nets	
		Rajustements pour les postes sans incidence sur les crédits	
		Moins	
		Services reçus gratuitement	3 105
		Amortissement	1 104
		Indemnités de départ	160
		Perte sur l'aliénation d'immobilisations corporelles	197
		Congés payés	50
		Stocks utilisés	43
		Charges payées d'avance	37
		Services juridiques de Justice Canada	14
		Dépense des frais recouvrés	-
		4 710	4 443
		Plus	
		Gain sur l'aliénation d'immobilisations corporelles	-
		Ajustement CAPE	-
		Produits non fiscaux	49
		Remboursements des charges d'exercices antérieurs	9
		58	103
		Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les crédits	
		Plus	
		Acquisition d'immobilisations corporelles	1 577
		Charges payées d'avance	-
		Acquisition de stocks	28
		Améliorations locales	-
		1 605	1 223
		Moins	
		Produit de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	96
		96	39
		Total des crédits votés utilisés	31 961 \$
			31 215 \$

3. Crédits parlementaires

a) Rapprochement entre les crédits parlementaires votés et les autorisations utilisées

(en milliers de dollars)		2004	2003
Crédits parlementaires votés			
Charges d'exploitation du BCEATST - Crédit 15	22 304 \$	21 510 \$	
Budget supplémentaire - Crédit 15a	-	3 995	
Budget supplémentaire - Crédit 15b	4 889	1 353	
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 10	163	406	
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 15	2 139	1 415	
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux	3 511	3 098	
Total des crédits parlementaires votés	33 006	31 777	
Moins: autorisations non utilisées			
	1,045	562	
Total des crédits votés utilisés	31 961	31 215	
Autorisations législatives			
Dépense du produit de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	96	39	
Dépense des produits perçus en vertu de l'article 29.1 de la LGFP	-	22	
Total des autorisations législatives utilisées	96	61	
Total des autorisations utilisées	32 057 \$	31 276 \$	

- (e) Congés annuels et heures supplémentaires - sont passés en charges dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
- (f) Cotisations aux régimes de retraite - sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les cotisations sont calculées en se fondant sur une moyenne gouvernementale rajustée annuellement. Les excédents ou les déficits actuariels ne sont pas inscrits dans les livres du BCEATST mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- (g) Services reçus gratuitement des autres ministères - sont consignés comme des charges d'exploitation. La note 8 présente une estimation des principaux types de services fournis gratuitement au BCEATST.
- (h) Débiteurs - les comptes débiteurs sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs où le recouvrement est incertain.
- (i) Stocks non destinés à la revente - ces éléments comprennent des pièces de rechange et des fournitures détenues aux fins de la prestation future des programmes et ne sont pas destinés à la revente. Les stocks sont évalués au prix coûtant. Lorsqu'ils n'ont plus de potentiel d'utilisation, ils sont évalués au moindre du prix coûtant ou de la valeur de réalisation nette.
- (j) Immobilisations corporelles - tous les éléments d'actif ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 2 000 \$ sont comptabilisés selon leur coût d'achat. Les immobilisations corporelles sont amorties selon une méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation comme suit :
- | Catégorie d'actif | Période d'amortissement |
|-------------------------|--|
| Immeubles | 30 ans |
| Ameublement | 10 ans |
| Matériel de bureau | 5 ans |
| Matériel de laboratoire | 10 ans |
| Matériel informatique | 4 ans |
| Logiciels | 3 ans |
| Véhicules automobiles | 7 ans |
| Autres véhicules | 15 ans |
| Améliorations locatives | le moindre de la durée de vie utile ou de la durée du bail |
- (k) Opérations en devises - les opérations en devises sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. L'actif et le passif monétaire en devises sont convertis selon les taux en vigueur à la fin de l'exercice.
- (l) Incertitude relative à la mesure - la préparation des états financiers exige que la direction fasse des estimations et formule des hypothèses qui influent sur le montant déclaré de l'actif, du passif, des produits et des charges consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considèrerait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables. La durée de vie utile des immobilisations corporelles, les indemnités de départ des employés, les cotisations aux régimes de retraite et l'évaluation des passifs éventuels sont les éléments les plus importants qui font l'objet d'estimations.

1. Autorisations et objectifs

Le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports (BCEATST) a été constitué en 1990 en vertu de la Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports, et est un établissement public nommé à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Dans ses activités quotidiennes le BCEATST est mieux connu sous le nom de Bureau de la sécurité des transports du Canada, ou tout simplement le BST. La mission du Bureau est de promouvoir la sécurité des transports. Le Bureau cherche à constater les manquements à la sécurité dans les accidents de transport et à faire des recommandations en vue de les éliminer ou de les réduire. De plus, le Bureau peut mener, outre des enquêtes indépendantes incluant des enquêtes publiques sur des accidents sélectionnés, des études sur des questions plus générales liées à la sécurité des transports. Le Bureau a le pouvoir exclusif, lorsqu'il fait enquête, d'émettre des conclusions sur les causes et les facteurs contributifs. Les charges d'exploitation du Bureau sont financées par une autorisation budgétaire annuelle alors que les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés sont financées par des autorisations législatives.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor du Canada fondées sur les principes comptables généralement reconnus du Canada.

- (a) Crédits parlementaires - le BCEATST est surtout financé par des crédits parlementaires du gouvernement du Canada. Les crédits consentis au BCEATST ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus par les principes comptables généralement reconnus du Canada, étant fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux pourvus par les crédits parlementaires. La note 3a) présente de l'information au sujet de la provenance et de l'utilisation des crédits. La note 3b) établit un rapprochement général entre les deux types de rapports financiers. La note 3c) présente le rapprochement aux liquidités nettes fournies par le gouvernement.
- (b) Somme à recevoir du Trésor - En tant qu'établissement public, le BCEATST exerce ses activités à même les fonds du Trésor. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentées de fonds sont déposées dans le Trésor et tous les débours faits par le BCEATST proviennent du Trésor. La somme à recevoir du Trésor représente le montant d'encaisse que le BCEATST a le droit de tirer du Trésor, sans crédits budgétaires additionnels, afin de s'acquitter de ses obligations.
- (c) Produits - ceux-ci sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.
- (d) Indemnités de départ des employés - sont calculées en utilisant des renseignements dérivés des résultats des calculs actuariels pour les indemnités de départ des employés à l'échelle du gouvernement. Les indemnités de départ des employés lors de la cessation d'emploi représentent des obligations du BCEATST qui sont normalement financées dans les exercices futurs lorsque les paiements sont effectués.

Activités d'exploitation		Résultats nets	
2004	2003	35 104 \$	34 371 \$
Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans les résultats nets			
Services reçus gratuitement (note 8)		3 105	3 008
Amortissement des immobilisations corporelles		1 104	1 050
Indemnités de départ		160	143
Perte sur aliénation d'immobilisations corporelles		197	41
Produits en provenance d'autres ministères		-	38
Variations provenant de l'état de la situation financière		4 566	4 280
Variation du passif		(-481)	671
Variation des liquidités, des débiteurs et avances, frais et charges payés		807	(656)
d'avance et des stocks non destinés à la vente		326	15
Liquidités utilisées dans les activités d'exploitation		30 212	30 076
Activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles		1 577	1 135
Liquidités utilisées dans les activités d'investissement		1 577	1 135
Liquidités nettes fournies par le gouvernement (note 3c)		31 789 \$	31 211 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité

État des résultats et de l'actif net

pour l'exercice terminé le 31 mars
(en milliers de dollars)

2004 2003

Produits		
Vente de biens et services	15 \$	27 \$
Autres produits non fiscaux	11	86
Total des produits	26	113

Charges		
Salaires	19 897	17 924
Avantages sociaux	4 982	4 489
Services professionnels et spéciaux	3 505	4 384
Transport et communications	2 011	1 892
Locaux	1 745	1 700
Amortissement	1 104	1 050
Services publics, fournitures et approvisionnements	622	654
Achat de services de réparation et d'entretien	600	541
Information	304	1 481
Perte sur l'aliénation d'immobilisations corporelles	197	43
Locations	75	112
Construction et/ou acquisition de machines et de	70	184
Autres charges	18	30
Total des charges	35 130	34 484

Résultats nets d'exploitation		
Autres produits (note 6)	196	326
Autres charges (note 6)	196	326
Résultats nets	(35 104)	(34 371)
Actif net, début d'exercice	769	505
Liquidités nettes fournies par le gouvernement (note 3c)	31 789	31 211
Variation - Somme à recevoir du Trésor	(377)	416
Services reçus gratuitement (note 8)	3 105	3 008
Actif net, fin d'exercice	182 \$	769 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
 État de la situation financière
 au 31 mars
 (en milliers de dollars)

2004	2003
------	------

ACTIF	
Actif financier	
Somme à recevoir du Trésor	2 775 \$
Débiteurs et avances (note 4)	96
Total de l'actif financier	2 871
Actif non financier	
Charges payées d'avance	32
Stocks non destinés à la revente	115
Immobilisations corporelles (note 5)	4 312
Total de l'actif non financier	4 459
	4 321

PASSIF	
Créditeurs et charges à payer	2 786 \$
Congés et temps supplémentaire accumulés par les employés	960
Indemnités de départ	3 402
Total du passif	7 148
	7 469
ACTIF NET	
	182
	769
Total du passif et de l'actif net	7 330 \$
	8 238 \$

Éventualités et engagements (note 9 et note 10 respectivement)
 Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Le président intérimaire

Jean L. Laporte, CGA

Charles H. Simpson
 Gatineau, Canada
 le 26 mai 2004



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au président du Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
et au président du Conseil privé de la Reine pour le Canada

J'ai vérifié l'état de la situation financière du Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports au 31 mars 2004 et les états des résultats et de l'actif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Bureau. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectivités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Bureau au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Sylvain Ricard, CA
directeur principal

Ottawa, Canada
Le 26 mai 2004

Annexe C États financiers vérifiés

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2004 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la direction du Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports (BCEAST).

Nous avons préparé ces états financiers conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor fondées sur les principes comptables généralement reconnus du Canada, en se fondant sur les meilleures estimations de la direction et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Les présents états financiers devraient être consultés en se référant aux principales conventions comptables décrites dans les notes.

La direction a établi et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du Bureau sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente aux fins de la réalisation des objectifs de l'organisme et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et aux autres politiques gouvernementales et exigences législatives pertinentes.

Les opérations et les états financiers du BCEAST ont été vérifiés par la vérificatrice générale du Canada, le vérificateur indépendant nommé pour le Bureau.

Le président intérimaire

L'agent financier supérieur



Charles M. Simpson



Jean L. Laporte, CGA

Gatineau, Canada
le 26 mai 2004

Annexe B

Liens internet d'autres organismes jouant un rôle dans la sécurité des transports

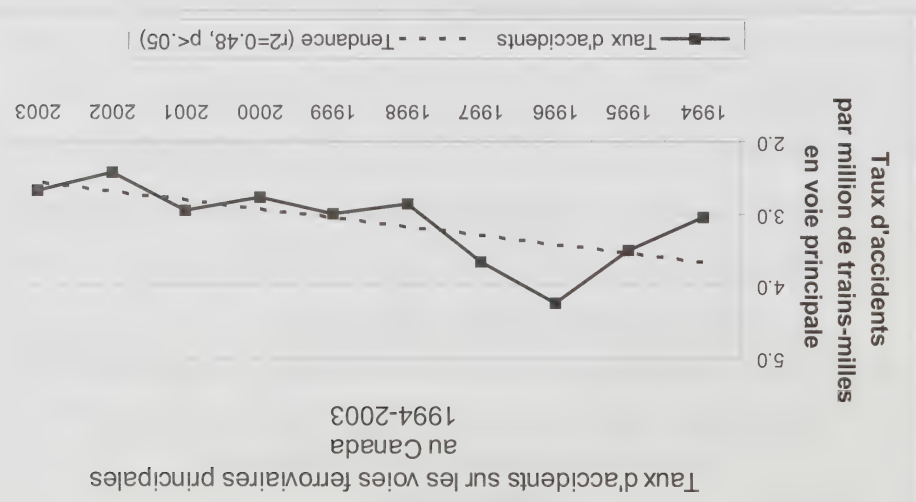
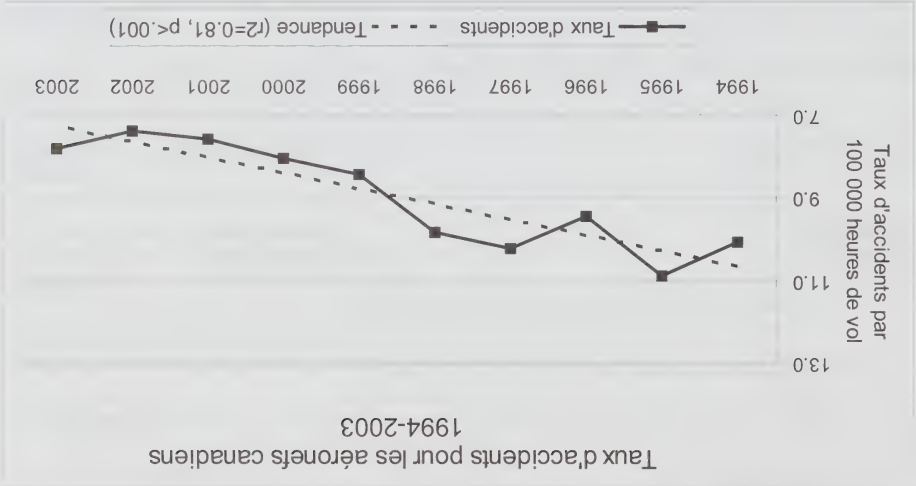
On peut trouver d'autres renseignements sur la sécurité dans les transports au Canada auprès d'autres organismes du gouvernement fédéral qui jouent un rôle dans ce domaine. Les liens internet des principaux organismes sont les suivants :

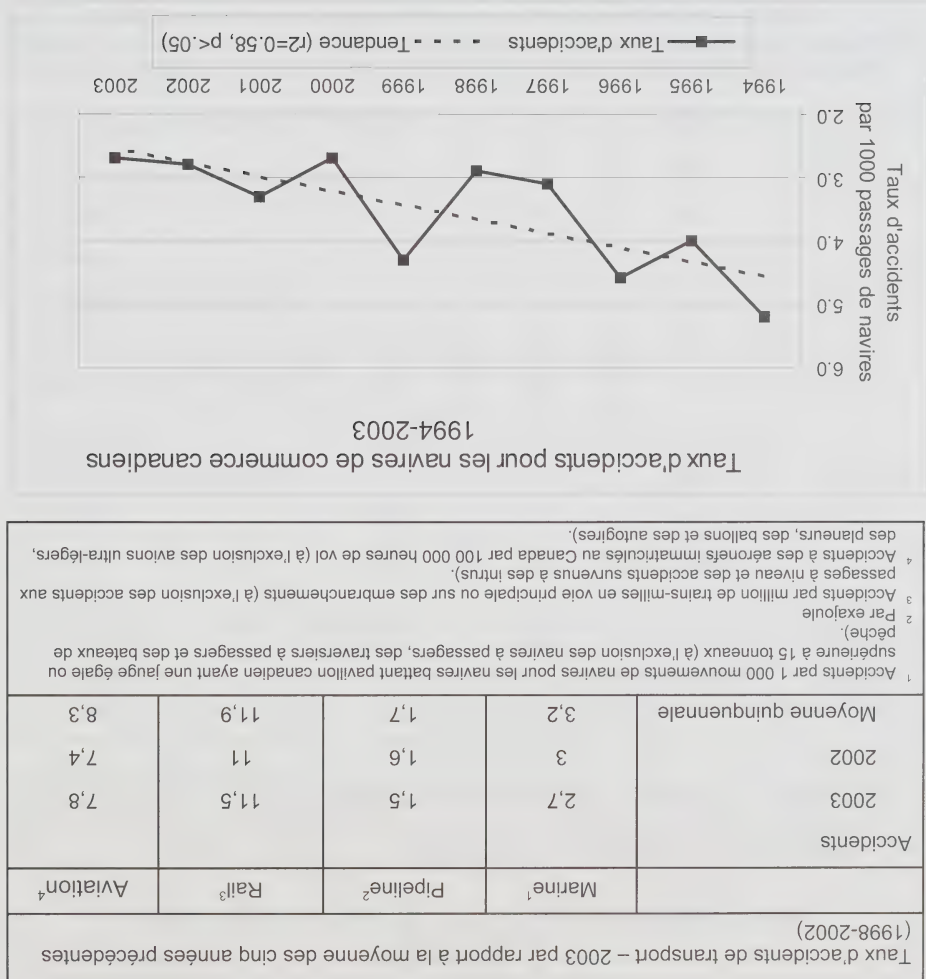
Transports Canada www.tc.gc.ca
Office national de l'énergie www.one.gc.ca
Garde côtière canadienne www.ccg-gcc.gc.ca
Office des transports du Canada www.cta-otc.gc.ca
Gendarmerie royale du Canada www.rcmp-grc.gc.ca
Ressources humaines et Développement des compétences Canada www.hrsdc-rhdcc.gc.ca
Défense nationale www.mdn.ca

D'autres renseignements sur la sécurité dans les transports dans d'autres pays sont disponibles sur les sites suivants :

États-Unis
National Transportation Safety Board www.ntsb.gov
Federal Aviation Administration www.faa.gov
Australie
Australian Transport Safety Bureau www.atsb.gov.au
France
Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'Aviation Civile .. www.bea-fr.org
Royaume-Uni
Air Accidents Investigation Branch www.aaiib.dft.gov.uk
Marine Accidents Investigation Branch www.maib.dft.gov.uk
International
Organisation de l'aviation civile internationale www.icao.int
Organisation maritime internationale www.imo.org
International Transportation Safety Association www.itsasafety.org

De plus amples renseignements sont disponibles sur le site Web du BST (www.tsb.gc.ca/fr/stats/index.asp) ou dans le document de Transports Canada intitulé *Les transports au Canada : Rapport annuel 2003*, chapitre 4 (www.tc.gc.ca/poli/fr/anre/rapport_annuel_sur_les_transports.htm).





Annexe A **Statistiques sur la sécurité des transports**

Le tableau ci-dessous répartit les statistiques sur les événements de transport par mode, y compris des comparaisons avec les moyennes quinquennales. Compte tenu du niveau d'activité pour chaque mode, les taux d'accidents indiquent de nouveau une tendance à la baisse en 2003.

Événements de transport par mode – 2003 par rapport à la moyenne des cinq années précédentes (1998-2002)

	Marine	Pipeline	Rail	Aviation
Accidents	546	20	1030	372
	485	20	984	323
	537	20	1062	380
Pertes de vie	18	0	79	75
	28	0	96	63
	34	0	98	131
Incidents	221	38	295	834
	174	35	303	865
	201	35	345	783
Moyenne quinquennale				

Le tableau ci-dessous présente des données sur les taux d'accidents par mode pour l'année en cours ainsi que la moyenne quinquennale. Même si ces taux sont fondés sur des données limitées, il n'en demeure pas moins que ces indicateurs du niveau d'activité constituent un point de référence.

Annexes

- A – Statistiques sur la sécurité des transports
- B – Liens internet d'autres organismes jouant un rôle dans le domaine de la sécurité des transports
- C – États financiers vérifiés

Partie 4 : Renseignements supplémentaires

Le BST rend compte publiquement de toutes ses enquêtes. On peut consulter la plupart des rapports d'enquête publiés depuis 1995 sur le site Web du BST. Le BST publie également des rapports statistiques périodiques pour les quatre modes de transport; ces rapports sont également disponibles sur le site. Le BST publie un rapport annuel au Parlement et un périodique sur la sécurité intitulé *Réflexions* qui sont disponibles sur demande en format imprimé.

Le rapport sur les plans et les priorités et le rapport sur le rendement des années précédentes ainsi que beaucoup de renseignements complémentaires sont disponibles à l'adresse www.bst.gc.ca.

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez communiquer avec nous à l'adresse suivante :

Division des communications
Bureau de la sécurité des transports du Canada
Place du Centre
200, promenade du Portage
4^e étage
Gatineau (Québec)
K1A 1K8

Adresse électronique : communications@bst.gc.ca
N° de téléphone : (819) 994-3741
N° de télécopieur : (819) 997-2239

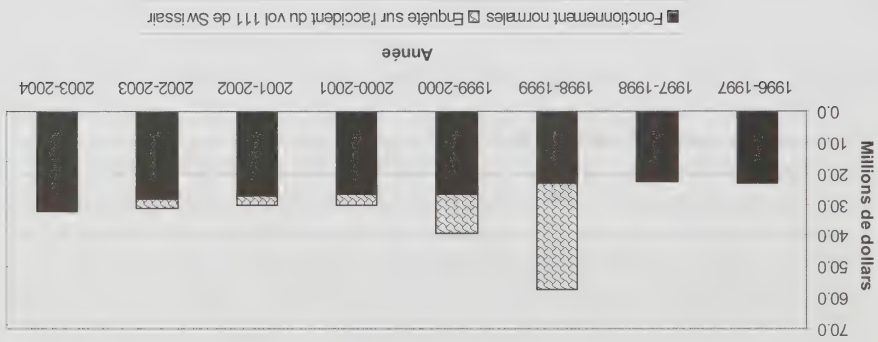


Figure 3 - Historique des dépenses du BST

Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau résume la façon dont le BST a utilisé les ressources à sa disposition au cours des exercices antérieurs.

Comparaison historique des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles (en millions de dollars)						
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004			
			Total Budget	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
			principal			
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	30,1	31,3	25,7	29,8	33,1	32,1
Total	30,1	31,3	25,7	29,8	33,1	32,1

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et aux budgets supplémentaires et des autres autorisations.

Nota : Les autorisations totales et les dépenses réelles sont considérablement plus importantes que les dépenses prévues, à cause de nouvelles obligations en vertu de conventions collectives, du report de surplus de l'année précédente et de financement supplémentaire face à des pressions budgétaires.

À partir de 1999-2000, les dépenses du BST ont augmenté progressivement chaque année en raison d'une augmentation des salaires et des frais généraux (voir la figure 3). Pendant la période de 1998-1999 à 2003-2004, des coûts considérables ont été engagés pour l'enquête sur l'accident du vol 111 de Swissair, totalisant environ 56,7 millions de dollars. En 1998-1999 et 1999-2000, les coûts liés à l'enquête sur l'accident du vol 111 de Swissair se sont élevés à 34,0 millions de dollars et à 13,4 millions de dollars, respectivement. En 2000-2001, 2001-2002 et 2002-2003, les coûts liés à l'enquête sur cet accident se sont élevés à environ 3,3 millions de dollars par année et en 2003-2004, ils se sont élevés à environ 0,5 million de dollars. Les résultats financiers pour 2002-2003 et 2003-2004 comprennent aussi des dépenses liées au financement à court terme reçu pour tenir compte des pressions sur des ressources particulières. Ces dépenses se chiffrent à 0,2 et à 2,4 millions de dollars respectivement.

la conduite d'enquêtes (constatation des lacunes de sécurité et soutien aux enquêtes). Une part appréciable des ressources (15,4 %) a été consacrée à la communication de renseignements sur la sécurité.

Tableau 10 - Coût net du programme selon les activités de fonctionnement

Activités de fonctionnement		Pourcentage des dépenses totales
Total	Constatation des manquements à la sécurité	22,15
	Soutien des enquêtes	63,0
	Accès public à l'information sur la sécurité	14,4
	Satisfaction à l'égard de la qualité et de la ponctualité	15,4
	Sensibilisation des Canadiens au rôle du BST	2,0
	Reconnaissance internationale du BST	0,72
	Formation	0,50
		1,4
		0,04
		1,31
Dépenses (en millions de dollars)		35,17
Dépenses totales		100,0

Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau explique d'une manière uniformisée pour l'ensemble du gouvernement l'utilisation des ressources par le BST.

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles (en millions de dollars)

2003-2004					Secteur d'activité
Total	Dépenses	Autorisations	Dépenses	Dépenses	
Budget principal	prévues	totales	réelles		
Personnel en équivalents temps plein	235	249	33,1	32,1	
Fonctionnement	25,7	29,8	33,1	32,1	
Total des dépenses brutes	25,7	29,8	33,1	32,1	Moins :
Recettes disponibles	-	-	-	-	
Total des dépenses nettes	25,7	29,8	33,1	32,1	
Autres recettes et dépenses	-	-	-	-	
Recettes non disponibles	-	-	-	-	
Coût des services offerts par d'autres ministères	3,1	3,0	3,1	3,1	
Coût net du programme	28,8	32,8	36,2	35,2	

Nota : Les autorisations totales et les dépenses réelles sont considérablement plus importantes que les dépenses prévues, à cause de nouvelles obligations en vertu de conventions collectives, du report de surplus de l'année précédente et de financement supplémentaire face à des pressions budgétaires.

Le tableau 10 ci-après présente la ventilation du coût net du programme du BST selon les activités de fonctionnement. Tous les frais généraux ont été répartis entre les activités de fonctionnement servant à appuyer directement la prestation du programme. La plus grande partie des ressources (77,4 %) a été consacrée à

Tableau 9 - Ventilation détaillée des autorisations totales pour 2003-2004
(en millions de dollars)

Autorisations		Montant
Budget principal		25,7
Budgets supplémentaires – Report des surplus de l'année précédente		1,0
Budgets supplémentaires – Pressions budgétaires		3,9
Transferts du Conseil du Trésor – Conventions collectives		2,1
Transferts du crédit 10 du Conseil du Trésor – Modernisation de la fonction de contrôleur et vérification interne		0,2
Dépenses des recettes provenant de la disposition des biens excédentaires de l'État		0,1
Rajustements de fin d'année aux régimes d'avantages des employés		0,1
Autorisations totales		33,1

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)						
		2003-2004				
Crédit		Total Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
15	(S) Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports Dépenses de fonctionnement Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	22,3	26,4	29,6	28,6	3,5
	Total pour le ministère	25,7	29,8	33,1	32,1	
Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et aux budgets supplémentaires et des autres autorisations (voir le tableau 9 pour plus de détails).						

Ce tableau explique comment le Parlement a accordé des crédits au BST.

Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés

Les dépenses globales du BST représentent un coût d'environ un dollar par citoyen canadien. Cette somme modeste permet de maintenir la capacité du Canada de faire enquête sur d'importantes lacunes de sécurité dans quatre modes du réseau de transport national.

3.3.3 Remplacer les immobilisations

Le BST a fait face à une détérioration importante de ses immobilisations puisque les investissements dans ce domaine ont été considérablement réduits au cours des dix dernières années pour faire face aux restrictions budgétaires et autres pressions sur les ressources. Une liste de biens particuliers nécessitant un remplacement urgent a été dressée et présentée au Secrétariat du Conseil du Trésor. Du financement a été approuvé pour remplacer ces biens. Tous les biens cernés ont été remplacés à un coût total inférieur à ce qui avait été prévu. Les fonds restants ont donc été utilisés pour remplacer d'autres biens qui devaient aussi être remplacés.

Le BST a élaboré un plan pluriannuel de remplacement des biens conforme aux cycles de vie normaux des biens. Toutefois, davantage d'efforts sont requis pour rationaliser les immobilisations et réduire le besoin d'investir dans les immobilisations en utilisant d'autres solutions telles que la location d'équipement, la sous-traitance de certains travaux ou le partage des installations avec d'autres organismes gouvernementaux. D'autres travaux sont aussi requis pour déterminer les ressources financières qui peuvent être réaffectées à l'interne pour permettre la mise en œuvre du plan pluriannuel de remplacement.

3.4 Résultats financiers

Le BST a commencé l'année avec des autorisations de 25,7 millions de dollars. Un budget supplémentaire au montant de 5,0 millions de dollars a par la suite été approuvé pour reporter les fonds non utilisés de l'année précédente et pour des rajustements face aux pressions budgétaires. Des transferts s'élevant à 2,4 millions de dollars ont également été faits à même les crédits du Conseil du Trésor, pour des ajustements par suite de négociations collectives, la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et de la vérification interne, haussant ainsi le total des autorisations à 33,1 millions de dollars.

En 2003-2004, le BST a dépensé 32,1 millions de dollars à même ses autorisations totales de 33,1 millions de dollars. Sur le budget d'exploitation du BST, 1 million de dollars est resté inutilisé. Le montant inutilisé est principalement dû à des dépenses inférieures aux prévisions relativement aux salaires et à la formation de nouveaux employés ainsi qu'au report de certains projets à 2004-2005. Les états financiers complets vérifiés figurent à l'annexe C.

3.3.2 Renouveler la gestion de l'information

Au cours de 2003-2004, la mise à niveau du système de gestion des dossiers, nécessaire pour remplacer la version actuelle du logiciel non supporté, a été effectuée avec succès. Cela permettra au BST de maintenir sa capacité de gérer ses dossiers physiques. De plus, une analyse de la situation a été effectuée pour déterminer les améliorations à apporter à la structure de classification des dossiers pour les dossiers liés aux fonctions des services intégrés de l'organisme. Cela fera en sorte que la mémoire du BST est gérée efficacement et que l'organisme est en mesure d'effectuer la transition vers un environnement de gestion des dossiers électroniques. Ce projet se poursuivra au cours de l'exercice 2004-2005 et la portée sera élargie pour inclure les dossiers liés aux autres fonctions.

Le BST a effectué plusieurs activités d'amélioration de la gestion de l'information afin d'entreprendre un changement culturel et une sensibilisation au fait qu'une bonne gestion de l'information est logique du point de vue des affaires. En plus d'élaborer une nouvelle politique et des lignes directrices, le BST a élaboré et donné des séances de formation sur la gestion de l'information d'une demi-journée à tout son personnel. Ces séances avaient pour objet de sensibiliser davantage le personnel aux exigences à l'échelle du gouvernement et aux pratiques propres au BST associées à la gestion des dossiers et aux exigences relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Des séances similaires seront maintenant offertes de façon continue aux nouveaux employés du BST.

Le projet pluriannuel AGILE (Amélioration de la gestion de l'information et du lien entre les enquêtes) vise à moderniser et à améliorer les produits, les services et les outils de productivité de gestion de l'information mis à la disposition des membres du personnel et des gestionnaires du BST. Au cours de la dernière année, le projet AGILE, en utilisant le Modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada, a fait progresser les objectifs susmentionnés par le biais d'un groupe de discussion à l'échelle de l'organisation. Le groupe de discussion a terminé différents modèles de gestion et a élaboré un schéma d'orientation architectural d'entreprise et un prototype d'un environnement de gestion des enquêtes axé sur l'équipe. D'autres réalisations englobent l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques, une analyse avantages-couts, une étude sur le rendement du capital investi, un plan de projet détaillé et la création d'un arrêté de projet détaillé. À plus long terme, le BST exploitera ce nouvel environnement automatisé de l'entreprise pour faciliter des gains de productivité et améliorer la ponctualité des produits et des services du BST.

principalement une incidence sur les enquêtes à venir. Dans l'ensemble, la haute gestion du BST estime que l'organisme est sur la bonne voie pour respecter ses engagements d'ici la fin de 2004-2005.

Au cours des dernières années, le BST a restreint la distribution de ses rapports d'enquête à un petit groupe cible d'intervenants directement touchés par les conclusions de l'enquête. La plupart des rapports n'étaient donc pas publiés pour le grand public, limitant ainsi grandement la communication des messages de sécurité. Au début de l'exercice 2003-2004, le BST avait un arriéré de 192 rapports non publiés pour la période de 2000 à 2003. Au cours de l'exercice 2003-2004, le BST a terminé 73 nouveaux rapports d'enquête. Au cours de l'exercice, 179 rapports ont été traduits, révisés, mis en page et affichés sur le site du BST, laissant donc 86 rapports non publiés à traiter à la fin de l'exercice. Des plans sont en place pour terminer la publication de ces rapports au cours de l'exercice 2004-2005. Des travaux sont également en cours pour trouver des solutions afin de s'assurer que les prochains rapports d'enquête seront affichés sur le site du BST peu de temps après avoir été terminés.

Tout en réglant la question de l'arriéré de la charge de travail, le BST a aussi affecté des ressources d'enquête et de gestion pour jeter les bases des améliorations du rendement à long terme. La gestion du BST croit que, dans le but de poursuivre les améliorations du rendement à long terme, elle doit faire des investissements en libérant le personnel et les gestionnaires chevronnés pour former le personnel et renforcer les processus de travail internes. Voici des exemples des activités d'investissement visant une amélioration soutenue du rendement éventuel :

- on a élaboré et mis en œuvre un programme de formation dans trois domaines : rédaction des rapports d'enquête, réponse aux observations faites par les personnes désignées et communications de sécurité;
- les directions des enquêtes ferroviaires et maritimes ont donné des ateliers aux enquêteurs en vue d'améliorer les méthodes de travail;
- les directions des enquêtes maritimes et aéronautiques ont donné des ateliers aux gestionnaires en vue de renforcer les processus de gestion des enquêtes;
- des enquêteurs chevronnés ont participé au projet sur l'amélioration de la gestion de l'information (voir la rubrique 3.3.2 pour des détails).

D'importants progrès ont été réalisés à ce chapitre et davantage d'efforts seront déployés au cours de l'exercice 2004-2005.

Le BST a obtenu l'approbation de ressources supplémentaires à court terme afin de réduire l'arrière d'enquêtes en cours à moins de 100, et de diminuer le délai moyen entre l'événement et le rapport de 10 % (ou d'environ 60 jours) d'ici la fin de l'exercice 2004-2005. Dans le cadre d'une stratégie plus vaste visant les ressources humaines, les employés supplémentaires sont considérés comme des remplaçants éventuels de ceux dont on prévoit le départ au cours des prochaines années. Ces ressources supplémentaires permettront en outre au personnel actuel, plus expérimenté, de contribuer à diverses initiatives à long terme qui visent à améliorer le rendement futur, y compris des initiatives de formation, d'assurance de la qualité et de mise au point d'outils et de méthodes modernes pour aider les enquêteurs. Les ressources supplémentaires ont été affectées aux gestionnaires appropriés en début d'exercice et un comité directeur au niveau de la gestion a été créé pour fournir une gouvernance pour cette activité. Des mécanismes ont été mis en place pour assurer le suivi des nouvelles enquêtes et mesurer les résultats des améliorations dans les processus. Cela permettra à la gestion de s'assurer que les améliorations dans les processus ont les répercussions souhaitées sur les résultats. En 2004-2005, la gestion évaluera aussi les objectifs pour déterminer les niveaux durables optimaux à maintenir à l'avenir.

Le nombre de nouvelles enquêtes commencées en 2003-2004 a diminué comme le prévoyait le rapport sur les plans et les priorités. Un équilibre a aussi été assuré entre le nombre de nouvelles enquêtes commencées et le nombre d'enquêtes terminées pendant l'année. Des efforts sont maintenant déployés dans la planification opérationnelle pour maintenir ce niveau d'activités équilibré. Le nombre d'autres résultats de sécurité a diminué en 2003-2004 à la suite de la réduction du nombre de nouvelles enquêtes commencées. Il s'agit d'une répercussion naturelle puisque les résultats de sécurité découlent directement des enquêtes.

Le nombre d'enquêtes en cours à la fin de l'année et le délai entre l'événement et le rapport ont augmenté en 2003-2004 (voir la rubrique 3.2.2 pour connaître les chiffres). Ceci représente de petits progrès mesurables par rapport aux engagements particuliers du BST pour plusieurs raisons. Premièrement, le BST a fait face à un long délai pour le recrutement et la formation de nouveaux membres du personnel en raison de la nature spécialisée des postes. Les nouveaux membres du personnel n'ont pas été en poste et productifs avant la deuxième moitié de l'exercice. Deuxièmement, nous avons délibérément décidé de nous concentrer sur les enquêtes qui datent de plus de deux ans. Des progrès considérables ont été réalisés à cet égard et l'arrière des vieux dossiers a été réduit de 16 à 11. Toutefois, ceci signifie aussi que le délai moyen entre l'événement et le rapport a temporairement augmenté. Finalement, le BST s'est très tôt concentré sur d'autres initiatives pour améliorer les processus, qui auront

3.3.1 Améliorer la qualité et la ponctualité des produits du BST

Au cours de l'exercice 2002-2003, le BST a entrepris un processus de consultation visant à obtenir les commentaires d'une grande gamme d'intervenants du BST. Ces consultations ont procuré une vaste évaluation des besoins et des attentes des intervenants, une évaluation du succès du BST dans la réalisation de son mandat et un portrait de la façon dont il est perçu de l'extérieur. En 2003-2004, les résultats des consultations ainsi que d'autres renseignements ont été utilisés pour l'examen des processus opérationnels et des résultats de l'organisme afin de s'assurer qu'ils continuent de satisfaire aux besoins des intervenants et que des résultats optimaux peuvent être atteints avec les ressources fournies par le Parlement.

On a entrepris un projet de remodelage des produits et services afin d'aborder les questions soulevées lors de l'analyse des besoins des intervenants. Dans le cadre de ce projet, on a examiné les différents produits et services actuellement offerts par le BST et on a proposé des modifications dans le but d'augmenter l'efficacité et la ponctualité des communications relatives aux événements avec les intervenants. Par la suite, l'équipe de projet a formulé plusieurs recommandations au Comité de la haute gestion. Ces recommandations seront examinées plus à fond en 2004-2005; elles seront classées par ordre de priorité et mises en œuvre.

Un groupe de travail du BST a examiné la Politique de classification des événements pour déterminer si elle tenait bien compte des besoins des intervenants au chapitre des décisions prises sur les enquêtes. Dans l'ensemble, le groupe a conclu que la politique était efficace, car elle faisait en sorte que les enquêtes étaient effectuées sur les événements qui permettaient de promouvoir la sécurité. Les membres du Bureau ont aussi confirmé qu'ils croyaient que cette politique était appliquée de façon constante.

Un groupe de travail a été créé pour élaborer une définition d'« enquête sur une question de sécurité » et formuler une recommandation à savoir si le BST devrait mener des enquêtes sur des questions de sécurité. Une « enquête sur une question de sécurité » est généralement fondée sur des enquêtes similaires plutôt que sur un seul événement. Le groupe a recommandé que le BST effectue des enquêtes sur des questions de sécurité comme un autre moyen de cerner des lacunes de sécurité. Pour faciliter ce processus, un plan du processus et une structure de gouvernance provisoire pour la conduite de ces enquêtes ont été élaborés. Les recommandations du groupe de travail ont été approuvées par le Comité de la haute gestion et la structure de gouvernance est sur le point d'être terminée.

Tableau 8 - Engagements concernant les pressions budgétaires			
Engagements		Résultats atteints	
Améliorer la qualité et la ponctualité des produits du BST			
Ressources approuvées 2003-2004 1,6 million de dollars et 13 ETP		Ressources réelles utilisées 2003-2004 1,2 million de dollars et 6 ETP	
Réduire le nombre d'enquêtes en cours à moins de 100		□	
Diminuer le délai moyen entre l'évènement et le rapport de 10 % (ou environ 60 jours)		□	
Réduire de façon considérable l'arriéré des rapports non publiés de classe 3		✓	
Libérer le personnel chevronné pour qu'il travaille sur des initiatives afin d'améliorer le rendement futur et d'assurer un équilibre entre les activités et les ressources disponibles		✓	
Renouveler la gestion de l'information			
Ressources approuvées 2003-2004 0,4 million de dollars et 1 ETP		Ressources réelles utilisées 2003-2004 0,36 million de dollars et 2 ETP ¹	
Élaborer une nouvelle architecture et une suite intégrée de systèmes pour appuyer les besoins de l'entreprise		✓	
Mettre à niveau le système de gestion des dossiers et améliorer le système de classement		✓	
Élaborer et mettre en œuvre la formation des employés et les outils de sensibilisation		✓	
Remplacer les immobilisations			
Ressources approuvées 2003-2004 0,86 million de dollars		Ressources réelles utilisées 2003-2004 0,81 million de dollars	
Remplacer une liste particulière de biens		★	
Élaborer et mettre en œuvre un plan pluriannuel de remplacement des immobilisations		□	
Légende			
★ = surpasse les attentes			
✓ = satisfait pleinement aux attentes			
□ = ne satisfait pas entièrement aux attentes			
¹ Le BST a investi un montant supplémentaire de 0,63 million de dollars de son propre budget de base dans cette initiative, soit un investissement total d'environ 1 million de dollars en 2003-2004.			

Tableau 8 - Engagements concernant les pressions budgétaires

En 2002-2003, le BST a reçu une approbation pour un financement à court terme afin de répondre aux pressions sur des ressources particulières. Ce financement avait pour objet d'aider à réduire l'arriéré des enquêtes en cours, de renouveler la gestion de l'information et de remplacer les immobilisations en détérioration. Ces fonds ont été fournis sur une période d'environ 27 mois, à partir de la fin de 2002-2003. En cherchant à obtenir l'approbation de ces fonds, le BST s'est engagé à réaliser des résultats particuliers (voir le tableau 8). Les trois prochaines rubriques fournissent un aperçu des résultats atteints jusqu'à maintenant selon chaque engagement.

3.3 Répondre aux pressions sur les ressources

L'approbation par le Parlement de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* aura une incidence sur toutes les institutions fédérales, y compris le BST. Cette nouvelle loi, qui vise la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, sera mise en œuvre au cours des deux prochaines années. En 2003-2004, le BST a examiné les répercussions possibles de cette loi et il s'est assuré que des ressources étaient mises de côté dans ses budgets de 2004-2005 et de 2005-2006 pour faciliter la mise en œuvre des changements requis. Des travaux ont été entrepris d'une manière proactive pour créer un cadre de consultation syndical-patronal et commencer la formation des gestionnaires sur la dotation fondée sur les valeurs. Des représentants du BST ont aussi participé à des groupes de travail interministériels dirigés par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada afin d'élaborer des politiques, des lignes directrices et des outils pour les ministères et les organismes.

3.2.5.2 Modernisation de la gestion des ressources humaines

Le BST a aussi commencé à utiliser le Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor. Le cadre a été présenté à tous les gestionnaires et à leurs adjoints administratifs comme un outil de gestion. Des travaux ont aussi été entrepris sur l'élaboration des activités du plan d'activités et des indicateurs de rendement du tableau de bord équilibré selon des éléments du cadre.

Au cours de l'exercice 2002-2003, une grande partie du travail accompli au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur était au stade préparatoire. Le BST a créé un cadre de planification des activités qui intègre de façon cohérente les tâches de planification et qui coïncide avec le cycle de planification du gouvernement. Ce cadre, maintenant pleinement mis en œuvre, a amélioré et facilité les décisions d'affectation des ressources pour l'exercice 2003-2004 et a permis de garantir que les ressources sont reliées aux plans et aux priorités de l'organisme.

En 2003-2004, on a mis au point deux nouveaux outils de gestion : un outil de mesure du rendement et un plan de vérification interne fondé sur les risques. Le BST a également déterminé les connaissances et aptitudes précises que doivent posséder les gestionnaires et experts fonctionnels dans le cadre d'une gestion moderne. Des profils de compétences et des normes d'apprentissage ont été élaborés. Ils serviront à évaluer les compétences actuelles de la gestion à mettre en œuvre des plans de formation pour faciliter la modernisation de la gestion et des ressources humaines. Les gestionnaires ont également commencé à suivre une formation de base grâce à une combinaison de cours officiels offerts à l'interne et à l'externe.

Puisque l'initiative de contrôleur moderne en tant que projet est terminée, le BST d'agent de planification et de rapports ministériels. Ce nouveau poste aidera la haute gestion à s'assurer que les cadres de planification et de gestion du rendement continuent d'être utilisés pour appuyer la prise de décisions. Cette personne s'assurera aussi que les cadres et les outils à l'appui sont tenus à jour et sont pertinents afin de satisfaire aux besoins de l'organisme.

Compte tenu de nos priorités concernant la modernisation de la fonction de contrôleur et des préoccupations de l'organisme, le BST a participé activement avec d'autres ministères et organismes à des projets de modernisation de la fonction de contrôleur, à la mise en commun des pratiques exemplaires et à la recherche de solutions permettant de réduire les coûts et les efforts. Par exemple, le BST a dirigé trois projets interministériels d'innovation visant le changement de culture au sein des organisations, l'intégration et la simplification des renseignements sur le rendement, et les valeurs et l'éthique dans le cadre des partenariats entre organisations. Le personnel du BST a été reconnu par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le milieu des petits organismes pour le leadership qu'il exerce à cet égard.

L'initiative pluriannuelle de modernisation de la fonction de contrôleur vise à moderniser les activités de gestion au sein de la fonction publique. Il s'agit d'assurer une meilleure information sur le rendement, une saine gestion des risques et des systèmes de contrôle adéquats tout en renforçant les valeurs et l'éthique et en rehaussant la redevabilité du gouvernement envers le Parlement et les Canadiens.

À la fin de 2001, le BST a effectué une évaluation de ses pratiques de gestion actuelles à partir de 33 critères d'une saine gestion organisationnelle. Le rapport *Évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne*, qui a été publié en mars 2002 au terme de cette évaluation, cernait quelques domaines du cadre de gestion où d'importants changements s'imposaient pour en arriver à une fonction de contrôleur moderne. Le rapport est disponible à l'adresse www.tsb.gc.ca/fr/publications/Mod_Comp/2002/Mod_Comp_2002.asp.

Conscient de l'intérêt qu'il y a à moderniser les pratiques de gestion ainsi que des risques auxquels l'organisation est exposée si de solides aptitudes de contrôle ne sont pas enchâssées dans les activités quotidiennes, le BST a fait de la modernisation de la fonction de contrôleur une priorité de la gestion et intégré des activités et des projets en ce sens dans ses plans d'activités annuels (disponibles sur le site du BST à l'adresse www.tsb.gc.ca/fr/publications/index.asp#business_plan).

3.2.5.1 Mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne

Dans l'ensemble, le BST a fait de grands progrès en ce qui a trait à l'amélioration de ses cadres de gestion interne et à l'optimisation de l'utilisation de ses ressources. Au cours de l'année, des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor ont fait référence au BST comme modèle de bon rendement organisationnel devant être suivi par les autres. De plus, des cadres supérieurs du BST ont souvent été invités à partager leur expérience avec leurs collègues provenant d'autres organismes.

En 2003-2004, la haute gestion du BST a entamé une série de discussions pour examiner la structure de gouvernance interne. Ces discussions organisées ont mené à l'adoption d'une nouvelle structure de prise de décisions qui sera mise en œuvre en 2004-2005. La nouvelle structure concentrera les efforts des gestionnaires dans les domaines qui revêtent pour eux une grande importance et elle permettra aux gestionnaires de passer davantage de temps sur des questions stratégiques de plus grande envergure. Les processus de prise de décisions seront aussi simplifiés. Ils intégreront les éléments de contrôleur moderne et fourniront une plus grande transparence.

établis avec le Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor. La mise en œuvre complète du tableau de bord équilibré à titre d'outil principal pour la mesure du rendement devrait se faire au cours de l'exercice 2004-2005.

En 2003-2004, le BST a aussi mis en œuvre pour la première fois un programme officiel de vérification interne. Un comité de vérification a été créé au sein de l'organisme. En utilisant le profil de risque de l'organisme, le comité de vérification a établi des priorités de vérification interne et a approuvé l'exécution de deux vérifications. La première vérification a débuté en mars 2004 et s'est achevée au début de 2004-2005. Ce rapport de vérification, accompagné d'un plan d'action de la gestion, sera bientôt publié sur le site Web du BST.

Le plan d'activités du BST mettait l'accent sur la formation des employés. En 2003-2004, le BST a terminé l'élaboration des profils de compétence et des normes d'apprentissage pour tous ses groupes professionnels. En 2003-2004, le BST a investi quelque 1,3 million de dollars, soit 3,7 % de ses frais d'exploitation totaux dans la formation de ses employés. Un nouvel outil automatisé a été acheté et mis en œuvre pour permettre d'élaborer plus facilement des plans d'apprentissage personnalisés pour tous les employés. Au cours des prochaines années, le BST prévoit maintenir son niveau élevé d'investissement dans la formation de ses employés, mais il s'assurera que ces investissements seront mieux ciblés grâce aux nouveaux outils qui sont maintenant mis à la disposition des employés et des gestionnaires.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en 2002 s'est avéré le mécanisme principal officiel pour définir les questions liées au milieu de travail. Le taux de participation des employés du BST était élevé, ce qui est encourageant. Le sondage a permis de déterminer différentes questions devant être réglées. En 2002-2003, le BST a créé un comité employés-gestionnaires qui avait pour mandat d'élaborer un plan d'action devant être approuvé par la gestion et d'aider la direction à mettre en œuvre le plan approuvé. Au cours de 2003-2004, le comité s'est réuni régulièrement pour évaluer les progrès en fonction du plan d'action et il a fait rapport au Comité de la haute gestion. Dans l'ensemble, de bons progrès ont été réalisés sur la plupart des questions devant faire l'objet d'un suivi au cours de la dernière année et des travaux sont en cours sur le reste des questions. La réaction des employés et des gestionnaires à cette approche a été des plus positives. Étant donné ce succès, on a examiné et modifié le mandat du comité afin d'y ajouter un élément de collaboration aux communications internes et faire en sorte que le comité devienne permanent.

Des progrès ont également été réalisés au chapitre de la mesure du rendement et du processus des rapports. Un processus plus rigoureux a été mis en œuvre pour surveiller les résultats et l'utilisation des ressources par le biais de rapports périodiques et d'examen de la haute gestion. Les travaux sur l'élaboration du tableau de bord équilibré se sont poursuivis et les liens nécessaires ont été assurés ainsi la responsabilisation à l'égard des résultats.

de l'organisme et les engagements individuels principaux des cadres supérieurs, Canadiens. De plus, des liens clairs ont été établis entre les plans et les priorités et mieux cibler les ressources dans le but d'optimiser les résultats pour les fondés sur ces plans et priorités. Cela a permis une utilisation plus stratégique correspondant au plan stratégique et il a mené à l'affectation de ressources gouvernement. Ce nouveau cadre a permis d'identifier des priorités et des plans synchronisés avec le cycle de planification et de rapport à l'échelle du nouveau cadre intégré de planification et de gestion des ressources pleinement Au cours de l'exercice 2003-2004, nous avons achevé et mis en œuvre un

3.2.5 Rendement organisationnel efficace

En 2004-2005, le BST entreprendra une réévaluation détaillée des réponses à toutes les recommandations publiées depuis sa création en 1990. Cet examen fournira une vision à long terme des résultats obtenus grâce aux recommandations du BST. Les résultats de cette réévaluation figureront dans le rapport sur le rendement du BST de 2004-2005.

Total	2	8	4	5	7	26
Aviation	0	8	0	3	0	11
Rail	0	0	2	1	2	5
Pipeline	0	0	0	0	0	0
Marine	2	0	2	1	5	10
Réponse reçue au cours de l'exercice 2003-2004	Attention entièrement satisfaisante	Intention satisfaisante de corriger la lacune	Attention en partie satisfaisante accordée à la lacune	Attention non satisfaisante accordée à la lacune	À évaluer	Total

Tableau 7 - Évaluation des réponses aux recommandations du BST – exercice courant

corriger la lacune mentionnée dans les recommandations, et 4 réponses dénotaient une intention en partie satisfaisante; 5 réponses ont été jugées non satisfaisantes. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le tableau 7.

3.2.4 Sécurité accrue grâce à la réduction des risques

Dans l'ensemble, le BST a connu beaucoup de succès au chapitre des lacunes de sécurité relevées et de la réduction des risques dans le réseau de transport. Les enquêtes du BST donnent lieu à des rapports dans lesquels il présente les lacunes relevées et formule, s'il y a lieu, des recommandations visant à réduire les risques. L'année dernière, toutes les enquêtes entreprises par le BST ont permis de cerner des lacunes de sécurité ou des facteurs contributifs et d'en faire état. Ces résultats révèlent une application rigoureuse de la Politique de classification des événements du BST qui a été établie pour permettre au BST de déterminer s'il y a lieu d'ouvrir une enquête et quelle méthode d'enquête il doit utiliser. Cette démarche systématique garantit que les ressources du BST sont investies dans les domaines susceptibles de donner les meilleurs résultats sur le plan de la sécurité.

Au total, 4 026 événements ont été signalés au BST au cours de l'exercice 2003-2004. Le BST a décidé de faire enquête sur 75 d'entre eux. Tous les événements déclarés ont été examinés conformément à la Politique de classification des événements du BST afin de déterminer dans quels cas une enquête permettrait de faire avancer la sécurité de façon notable. Des renseignements sur tous les événements déclarés ont été saisis dans la base de données du BST à des fins de documentation, pour analyser les tendances et valider les constatations liées aux lacunes de sécurité.

Une façon de mesurer la qualité des constatations et des recommandations du BST consiste à évaluer l'efficacité du BST à convaincre d'autres instances de la nécessité d'adopter des changements visant à améliorer la sécurité. C'est pourquoi le BST évalue les réponses à ses recommandations pour déterminer dans quelle mesure les lacunes de sécurité ont été ou sont en voie d'être corrigées. En toute logique, la mise en œuvre des mesures de sécurité dépend du degré d'acceptation de l'existence de la condition dangereuse, par la personne à qui a été adressée la recommandation, et de l'importance des risques inhérents. En 2003-2004, le BST a reçu 19 réponses à ses recommandations. Le BST estime que 2 réponses étaient entièrement satisfaisantes; 8 réponses dénotaient une intention satisfaisante de

« Transports Canada a apporté d'importantes modifications à ses règlements et à son processus d'inspection et de certification des petits bâtiments à passagers depuis le naufrage du *True North II*. Le Ministère a tenu compte des préoccupations et des recommandations du Bureau de la sécurité des transports et met la dernière main aux modifications réglementaires et aux initiatives connexes. »

David Collenette, ministre des Transports,
mars 2003

Le BST diffuse des renseignements sur la sécurité à l'échelle internationale. Un grand nombre de ses produits sont distribués au Canada, aux États-Unis, en Europe et ailleurs dans le monde. Le BST diffuse également des renseignements en provenance de pays étrangers. Cette collaboration entre le BST et des organismes étrangers permet d'améliorer l'accès public aux renseignements sur la sécurité partout au monde.

La compétence et les méthodes d'enquête du BST sont reconnues à l'échelle internationale. Le BST a notamment été invité à Singapour pour donner de la formation en méthodologie d'enquête à des spécialistes des accidents d'aviation. Le BST a également été invité à assister à des conférences nationales et internationales pour présenter sa méthodologie d'enquête sur les facteurs humains. En outre, des employés du BST donnent chaque année des cours à l'Académie maritime internationale de Trieste, en Italie, où sont enseignées les méthodes et les dispositions législatives utilisées par les bureaux d'enquête du monde entier. En participant à de telles activités et en partageant ses méthodes, le BST communique aux entreprises des pratiques exemplaires qu'elles peuvent ensuite utiliser à l'intérieur, ce qui permet également à l'industrie de mieux comprendre la rigueur avec laquelle le BST conduit ses enquêtes.

Le programme de formation sur la Méthodologie intégrée d'enquête de sécurité élaboré par le BST continue de susciter beaucoup d'intérêt au sein de l'industrie, notamment chez les transporteurs aériens et les compagnies ferroviaires, ainsi que chez d'autres organismes de sécurité au Canada et à l'étranger (aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni). Le BST n'offre pas en général de formation à l'extérieur, toutefois des places libres dans les séances de formation destinées aux enquêteurs du BST ont été offertes à des personnes jouant un rôle dans la sécurité des transports, que ce soit au sein d'organismes publics ou privés. Cette formation s'est avérée profitable, car elle permet aux participants de mieux comprendre les méthodes de travail du BST et de maîtriser une méthodologie et des démarches qu'ils peuvent appliquer pour réaliser leur objectif commun qui est de faire progresser la sécurité dans les transports.

Vu le nombre élevé d'accidents mettant en cause des bateaux de pêche (près de la moitié des accidents aux navires signalés mettent en cause des bateaux de pêche), le BST participe également à une initiative visant à promouvoir une culture de la sécurité au sein du milieu maritime de la côte Ouest, surtout parmi les exploitants de petits navires et de bateaux de pêche. Un groupe d'action maritime inter-organismes composé d'organismes gouvernementaux des paliers fédéral et provincial collabore en vue de conscientiser les gens à la sécurité, d'offrir de la formation en sécurité et de favoriser l'adoption de pratiques sûres. L'objectif consiste à modifier les comportements pour réduire le nombre d'accidents et de décès.

transports. Il est difficile de mesurer les résultats des activités du BST à ce chapitre, mais le fait que les intervenants utilisent les messages de sécurité du BST démontre l'efficacité des activités du BST visant à réaliser les objectifs qu'il s'est fixé.

Le BST saisit chaque occasion qui se présente pour réitérer ses principaux messages et sensibiliser les gens aux questions de sécurité. En 2003-2004, le BST a publié 73 rapports d'enquête ainsi que des rapports statistiques mensuels et annuels. Il a également publié trois numéros du périodique *Réflexions* au cours de l'exercice 2003-2004. Cette publication contribue à promouvoir la sécurité des transports en se penchant sur les enseignements qui se dégagent des enquêtes sur les accidents. Elle permet également de diffuser les résultats d'enquête à un plus grand public.

Le BST a adopté une démarche proactive en matière de diffusion de l'information. Au cours des enquêtes, les renseignements pertinents sont communiqués immédiatement à l'industrie, aux proches des victimes, aux médias et au public. Les enquêteurs sont incités à entretenir un dialogue avec les principaux intervenants, notamment en dévoilant rapidement les problèmes de sécurité cernés lors d'une enquête. Le BST s'efforce de fournir de l'information à jour au public et aux médias. Au cours de l'exercice, il a répondu à 1 357 demandes de renseignements qu'il a reçues sur son site Web et à 424 appels de médias, sans compter les demandes traitées sur les lieux d'un accident ou aux conférences de presse organisées lors de la publication de rapports. Le BST a tenu une conférence de presse et diffusé 8 communiqués de presse. La Division de la macro-analyse du BST a répondu à 632 demandes de renseignements sur des questions complexes liées à la base de données sur les événements.

« Nous avons été surpris de recevoir autant d'information si rapidement et nous sommes reconnaissants au BST de nous avoir fait parvenir une mise à jour. »
[Traduction]
Plus proches parents d'une victime de l'accident du vol 126 de Georgian Express, survenu à l'île Pelée, en janvier 2004

Le BST utilise également son site Web pour sensibiliser les gens aux problèmes de sécurité et pour diffuser de l'information sur la sécurité. Le site Web du BST (www.tsb.gc.ca) enregistre en moyenne plus de 49 000 occurrences par jour et 1 860 visites par jour, soit une augmentation de quelque 35 % comparativement à l'an dernier. Des Canadiens et des gens du monde entier visitent le site. L'achalandage accru peut être attribué à la facilité d'accès du site ainsi qu'à la multitude de renseignements qu'on y trouve. Le site s'est avéré un moyen économique et rapide de diffuser de l'information.

Le BST continue de sensibiliser les intervenants du secteur des transports aux questions de sécurité et s'efforce de renforcer chez eux la culture de la sécurité. Les enquêteurs du BST ont observé une plus grande sensibilisation aux questions de sécurité et des signes révélateurs d'une culture de la sécurité chez les gens qu'ils côtoient dans le cadre de leurs activités. Par exemple, le BST note que les gouvernements et les membres de l'industrie du transport collaborent à la promotion et à la mise en œuvre des solutions en prenant des mesures au chapitre de la réglementation et des programmes et en faisant de l'éducation. L'accent est mis sur l'adoption du concept d'un système de gestion de la sécurité (c.-à.-d., un cadre officiel pour intégrer la sécurité aux activités quotidiennes des entreprises). Un système de gestion de la sécurité comprend des objectifs de sécurité et de rendement, un processus d'évaluation des risques, des responsabilités et des pouvoirs clairs, des règles et des procédures, un processus de surveillance et d'évaluation. Des accidents majeurs comme l'écrasement de l'avion du vol 111 de Swissair et le naufrage du *Lady Duck* ont conscientisé le public à la sécurité dans les

« Le Canada est un des chefs de file mondiaux en matière de gestion de la sécurité ». *Droit devant - Une vision pour les transports au Canada, septembre 2003*

3.2.3 Sensibilisation aux questions de sécurité et renforcement de la culture de la sécurité au sein du gouvernement, de l'industrie et du public

Événements ayant fait l'objet d'une enquête	Mesures de sécurité
<p>(L'équipage d'un Airbus A319 d'Air Canada qui effectuait un vol régulier à destination de Kelowna (C.-B.) a effectué une approche à vue par inadvertance sur l'aéroport de Vernon avant de se rendre à sa destination prévue. Le système de navigation de l'avion avait été réglé pour fournir des renseignements sur le gisement et la distance de l'aéroport de Kelowna, mais l'équipage a confondu l'aéroport de Vernon avec l'aéroport de Kelowna et a amorcé une approche).</p> <p>A319</p> <p>Approche au mauvais aéroport par un Airbus</p>	<p>L'inspecteur principal de l'exploitation de Transports Canada pour Air Canada examinera le manuel d'utilisation de l'avion de l'exploitant dans le but d'intégrer les renseignements de sécurité contenus dans la circulaire d'information. Transports Canada compte aussi publier une Circulaire d'information de l'Aviation commerciale et d'affaires sur les risques associés à ce phénomène.</p> <p>Air Canada a lancé une campagne de sensibilisation au sein de la société en communiquant les détails de cet incident à ses équipages. Air Canada a également modifié son manuel d'exploitation pour améliorer les directives relatives aux approches à vue et elle élabore de nouveaux modèles de gestion des risques pour les approches à vue.</p>

Tableau 6 - Mesures de sécurité - partie II

Événements ayant fait l'objet d'une enquête		Mesures de sécurité
<p>Naufrage du véhicule amphibie à passagers Lady Duck.</p> <p>(L'enquête a révélé que l'eau entrait continuellement dans la coque par de nombreuses ouvertures, que les pompes ne fonctionnaient pas comme prévu, qu'aucun système de gestion de la sécurité efficace n'était en place et que le cadre de réglementation ne tenait pas compte adéquatement des risques inhérents. Un auvent a empêché l'évacuation verticale des victimes qui portaient des vêtements de flottaison individuels).</p>		<p>Transports Canada a exigé que les exploitants des véhicules amphibie donnent des consignes de sécurité aux passagers. Des renseignements et des conseils sur l'inspection ont été acheminés aux inspecteurs maritimes de Transports Canada. Le Cours d'inspection des petits navires à passagers a été modifié. Des annonces à la population ont été effectuées et des affiches distribuées dans les secteurs touristiques. Tous les véhicules amphibie ont été inspectés, y compris le système de pompes d'assèchement et les alarmes, et les exploitants ont été informés des mesures de précaution nécessaires. Un fabricant de bouées de sauvetage a été contacté, et ses procédures d'assurance de la qualité et d'inspection ont été examinées.</p>
<p>Explosion de gaz naturel à une station de compression de Gazoduc TQM Inc.</p> <p>(L'enquête a révélé qu'aucune norme de l'Association canadienne de normalisation (CSA) n'exigeait l'établissement de programmes de gestion de la qualité et d'assurance de la qualité pour toute installation de gazoduc en construction afin d'assurer le bon état global de l'installation et des activités en cours).</p>		<p>La norme CSA Z662 a été modifiée pour inclure les exigences ISO 9000 en matière de programmes de gestion de la qualité et d'assurance de la qualité pour les projets de construction de pipelines au Canada.</p>

De l'information sur la sécurité est également communiquée aux principaux intervenants tout au long du processus d'enquête, ce qui leur permet de prendre immédiatement des mesures de sécurité, s'il y a lieu. Il arrive souvent que l'industrie et le gouvernement prennent des mesures de sécurité dans le cadre d'une enquête du BST. La portée et l'importance de ces mesures de sécurité varient considérablement. Les exploitants prennent souvent des mesures correctives immédiates après en avoir discuté avec les enquêteurs du BST (par exemple, en ce qui concerne le dégagement du champ de visibilité à un passage à niveau en élaguant les buissons ou la végétation). Les organismes de réglementation, comme Transports Canada et la Federal Aviation Administration des États-Unis, émettent régulièrement des directives exigeant des inspections ou le remplacement de composants sur la foi des conclusions préliminaires du BST. Le cas échéant, plutôt que de formuler des recommandations, le BST peut faire état des mesures correctives déjà prises par l'industrie et les organismes gouvernementaux. Le tableau suivant présente des mesures de sécurité qui ont été prises avant la fin de l'enquête du BST.

<p>Événements ayant fait l'objet d'une enquête</p>	<p>Perte de contrôle du Beechcraft 99A</p> <p>(L'enquête a révélé que les boulons de fixation supérieurs du vérin de compensateur du stabilisateur qui fixent les pattes de fixation supérieures du vérin à la cellule avaient été mal installés. Il a été difficile de trouver le boulon mal installé au cours de la double inspection en raison de la structure de la cellule adjacente, du corps du vérin et des pattes de montage positionnées devant les boulons).</p>
<p>Mesures de sécurité</p>	<p>Transports Canada a fait part de ses préoccupations à la Federal Aviation Administration (FAA) concernant cet accident et un autre accident similaire. Transports Canada a informé la FAA qu'il avait publié une Alerte aux difficultés en service dans laquelle il recommandait que les exploitants et les techniciens responsables de l'entretien des aéronefs Beechcraft (Raytheon) King Air modèle A100 et Airliner modèle 99A redoublent de prudence pendant l'installation des vérins de compensateur du stabilisateur et qu'ils s'assurent qu'un deuxième examen sera bel et bien effectué.</p>

d'exploitation, fait des modifications préventives aux équipements, procédé au remplacement de pièces et modifié des programmes de formation. Le tableau 5 présente des mesures de sécurité qui ont été prises en 2003-2004.

Tableau 5 - Mesures de sécurité - partie I

Mesures de sécurité	Événements ayant fait l'objet d'une enquête
<p>Une recommandation adressée à Transports Canada exigeait que Transports Canada, en coordination avec Pêches et Océans Canada, les associations de pêcheurs et les établissements de formation mettent au point un maintien d'une culture de sécurité dans l'industrie de la pêche. Des consultations sont en cours et des initiatives sont en voie d'élaboration pour permettre une étude plus en profondeur pour une analyse plus poussée et l'élaboration de recommandations.</p>	<p>Alors que le <i>Alex B. 1</i> draguait le pétrolier au large de Havre-Saint-Pierre (Québec), de l'eau a été découverte dans la salle des machines. Par conséquent, tous les compartiments de la cambuse jusqu'aux emménagements ont été inondés.</p> <p>(L'enquête a révélé que le navire avait une perforation sous la ligne de flottaison du côté bâbord à cause du blindage inadéquat de la coque alors qu'il se livrait à des activités de dragage. Les cloisons étanches ont été compromises suite à une refonte du navire, et le propriétaire ne connaissait pas les principes de base de stabilité et les règlements applicables).</p>
<p>Transports Canada s'est engagé à travailler avec l'industrie canadienne et des organismes gouvernementaux des États-Unis en vue de discuter des options disponibles pour l'établissement de caractéristiques pour le rendement des consignateurs d'événements, y compris les moyens d'enregistrement audio.</p>	<p>Un train de voyageurs de VIA Rail circulant à 97 mil/h ne s'est pas arrêté à un signal d'arrêt absolu.</p> <p>(L'enquête a révélé le besoin d'une installation d'enregistrement pour confirmer l'efficacité des communications vocales de la cabine. Si les cabines des locomotives de tête avaient été équipées d'un dispositif d'enregistrement des conversations, il aurait peut-être été possible de déterminer avec plus d'exactitude l'efficacité des communications de l'équipe pendant que le train approchait du lieu de l'événement.)</p>

Tableau 3 - Productivité du BST

	Marine		Rail / Pipeline		Aviation		Total	
	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
Enquêtes commencées	13	14	20	14	56	47	89	75
Enquêtes terminées	15	18	24	15	70	40	109	73
Durée moyenne (en jours) des enquêtes terminées	703	953	757	894	494	485	580	684

Nota : Les résultats peuvent varier considérablement d'une année à l'autre pour diverses raisons, comme le roulement du personnel, la complexité des enquêtes et les enquêtes sur les accidents majeurs.

En 2003-2004, outre les rapports d'enquête, le BST a produit 63 communications de sécurité, soit 11 recommandations, 22 avis et 30 lettres d'information (voir le tableau 4 pour la ventilation par mode de transport).

Tableau 4 - Communications de sécurité du BST

	Recommandations	Avis de sécurité	Lettres d'information
Marine	7	6	11
Pipeline	0	0	0
Rail	4	7	11
Aviation	0	9	8
Total	11	22	30

Ces communications ont donné lieu à des mesures concrètes de la part d'autres organismes, et ces mesures ont directement amélioré la sécurité ou réduit les risques. Par exemple, Transports Canada a ciblé les inspections de sécurité, a émis des bulletins d'alerte pour aviser l'industrie de préoccupations précises et a apporté des changements aux règlements et aux procédures de sécurité. L'industrie a également pris de nombreuses mesures de sécurité; elle a notamment apporté des changements aux méthodes et aux procédures

Pour ce qui est des enquêtes terminées en 2003-2004, le délai entre l'évènement et le rapport a également augmenté à 684 jours par rapport aux 580 jours de l'année précédente (voir le tableau 3). Ces résultats sont directement attribuables aux décisions de se concentrer sur les enquêtes complexes qui se poursuivent depuis plus de deux ans et sur l'affectation de ressources d'enquête à d'autres initiatives visant à améliorer le rendement à long terme. Des progrès notables ont été réalisés au chapitre de la réduction de l'arriéré des vieux dossiers, ce qui a temporairement haussé le délai moyen entre l'évènement et le rapport. Des progrès ont également été réalisés sur les diverses initiatives d'amélioration. Ces efforts devraient se traduire par des gains de productivité mesurables au cours des prochaines années. De plus amples renseignements sur les résultats des améliorations qu'on a obtenus jusqu'au 31 mars 2004 figurent à la rubrique 3.3.1 du présent rapport.

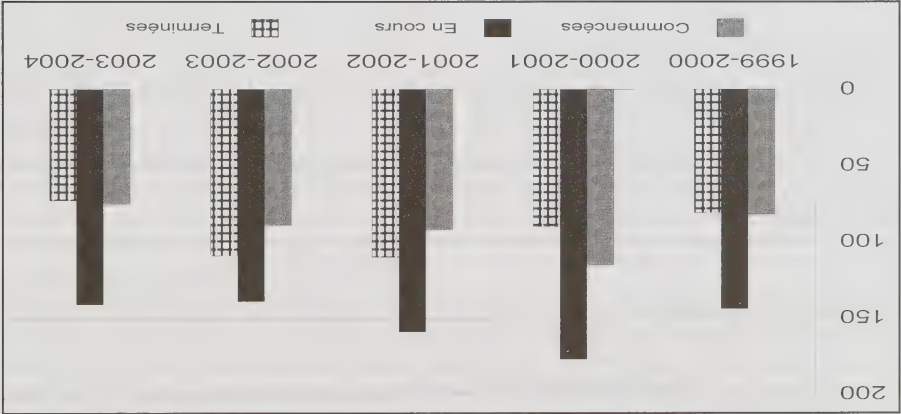


Figure 2 - Enquêtes commencées / en cours / terminées

Encore une fois cette année, le BST a décidé d'entreprendre un moins grand nombre d'enquêtes pour concentrer ses ressources sur les enquêtes en cours et sur le programme de renouvellement. Seulement 75 nouvelles enquêtes ont été commencées en 2003-2004, comparativement à 89 l'année dernière (voir la figure 2). Cette année, le BST a terminé 73 enquêtes comparativement à 109 l'année dernière. Le nombre d'enquêtes en cours a augmenté à 141 à la fin de l'exercice par rapport à 139 en début d'exercice.

Depuis sa création, le BST a toujours attaché une grande importance à la nécessité de fournir en temps opportun des renseignements essentiels à la sécurité à tous ceux qui sont bien placés pour effectuer des changements. Il n'est pas rare que le BST communique des renseignements de sécurité critiques au cours de ses enquêtes, lorsqu'il devient évident qu'il existe de l'information qui devrait être partagée avec d'autres. Le BST formule également, à l'occasion, des recommandations avant même la conclusion de l'enquête ou la publication du rapport, lorsque les renseignements disponibles le permettent. Il n'en demeure pas moins que les rapports d'enquête finals figurent parmi les produits les plus attendus du BST, surtout lorsqu'ils contiennent des recommandations de sécurité.

3.2.2 Mise en œuvre en temps opportun des mesures de sécurité

L'analyse des besoins des intervenants de l'an passé révèle que les intervenants s'attendent à ce que le BST joue un rôle plus officiel et plus actif dans la sécurité du réseau, notamment au chapitre des communications continues. En 2003-2004, le BST a lancé un programme de sensibilisation du public visant à favoriser le dialogue et à communiquer de l'information de façon plus générale à l'industrie, aux exploitants et aux organismes de réglementation. Les membres du Bureau et les cadres supérieurs du BST ont donc participé à un plus grand nombre de réunions, de présentations et de dialogues avec différents intervenants. Ce programme vise à établir des relations plus sérieuses et il amènera une meilleure compréhension de la contribution du BST à la promotion de la sécurité des transports. Ceci mènera à une confiance accrue du public dans la sécurité du réseau de transport à mesure que les membres du public constateront la plus grande visibilité du BST et la façon dont il travaille avec ses intervenants clés.

Le BST ne peut attribuer à son seul travail la réduction des événements de transport et divers organismes, associations et instances internationales pour améliorer la sécurité. Il coopère en particulier avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux dont les programmes et services peuvent être touchés par les activités de transport.

Le Canada jouit d'un des réseaux de transport les plus sûrs au monde. Une menace à sa sécurité pourrait compromettre la prospérité économique du pays et son aptitude en tant que nation à faire commerce efficacement, ainsi que l'aptitude des Canadiens à voyager.

Les accidents et les incidents déclarés fournissent des indicateurs de rendement quant à la sécurité du réseau, en plus d'aider à concentrer les efforts sur les initiatives et activités qui profitent à la sécurité. Comme le démontrent les tableaux de l'annexe A, le Canada a continué en 2003 d'afficher un bon dossier en matière de sécurité. En 2003, les taux d'accidents relatifs au niveau d'activité étaient inférieurs à la moyenne quinquennale. Le nombre de décès est un autre indicateur de rendement en matière de sécurité. En 2003, les modes aérien, maritime et ferroviaire affichaient une diminution du nombre de décès par rapport à la moyenne quinquennale. Une diminution du nombre d'accidents et de décès a une incidence positive sur la confiance du public dans la sécurité du réseau de transport.

3.2.1 Confiance du public dans la sécurité du réseau de transport

Indicateurs de rendement		Résultats
Confiance accrue et justifiée du public dans la sécurité du réseau de transport		✓
Mise en œuvre en temps opportun des mesures de sécurité		□
Sensibilisation accrue aux questions de sécurité et renforcement de la culture de la sécurité au sein du gouvernement, de l'industrie et du public		✓
Sécurité accrue grâce à la réduction des risques		✓
Rendement organisationnel efficace		✓
Mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne		★
Modernisation de la gestion des ressources humaines		✓
Répondre aux pressions sur les ressources (voir le tableau 8 pour les détails)		□
Légende		★ = surpasse les attentes ✓ = satisfait pleinement aux attentes □ = ne satisfait pas entièrement aux attentes

Tableau 2 - Sommaire des résultats du BST

été signalées au BST en 2003, soit une hausse de 5 % par rapport au total de 984 de l'année précédente, mais une baisse de 3 % par rapport à la moyenne de 1 062 pour la période de 1998 à 2002. Au total, 372 accidents d'aviation ont été signalés en 2003, soit une hausse de 15 % par rapport au total de 323 de 2002. Il s'agit toutefois d'une diminution de 2 % par rapport à la moyenne de 380 pour la période de 1998 à 2002. Malgré la variation du nombre d'accidents et d'incidents signalés chaque année, la tendance au cours des dix dernières années montre une diminution progressive des taux d'accidents dans tous les modes (voir les graphiques en annexe A). Ces réductions ne peuvent pas être directement attribuées aux efforts d'un organisme en particulier. Les améliorations au chapitre de la sécurité dans les transports découlent des efforts combinés de nombreux acteurs, notamment les constructeurs, les fabricants, les transporteurs, les équipages, les organismes de réglementation et le BST.

Il est pratiquement impossible de mesurer avec exactitude l'impact du BST sur la sécurité des transports. Il n'existe pas deux enquêtes identiques. Certaines entraînent de nettes améliorations de la sécurité, d'autres pas. Il n'existe pas non plus de moyen fiable d'établir un lien direct entre les coûts assumés par le BST et les améliorations particulières apportées à la sécurité des transports. On peut néanmoins affirmer que le BST a réussi à atteindre ses objectifs stratégiques l'an dernier, comme en témoignent les nombreuses mesures de sécurité prises par des intervenants à la lumière des conclusions et des rapports d'enquête du BST.

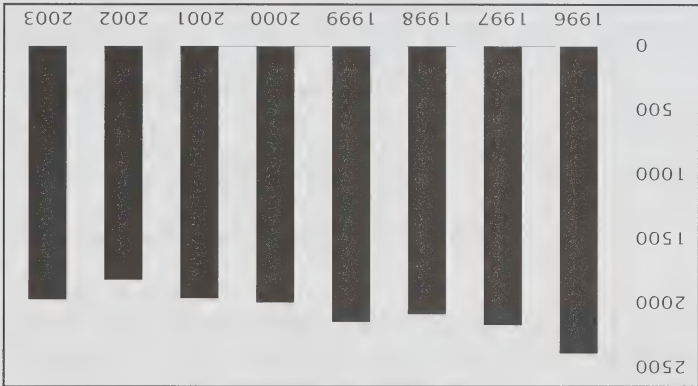
Les pages qui suivent résument les résultats et les répercussions des activités du BST au cours du dernier exercice, mesurés par rapport aux indicateurs de rendement mentionnés.

bien ou l'environnement. En raison de ces critères, le BST ne fait pas enquête sur certains accidents moins susceptibles de donner lieu à des mesures de sécurité, même s'il s'agit d'accidents mortels.

Le BST compte quelque 141 enquêtes en cours, dont environ 11 % datent de plus de deux ans, ce qui représente une nette amélioration par rapport aux années précédentes. Pour un organisme relativement petit comme le BST, c'est un défi continu que de gérer cet arrière et d'entreprendre de nouvelles enquêtes de façon à satisfaire aux attentes découlant du niveau élevé d'intérêt public et de demandes d'enquête.

En 2003, 1 968 accidents et 1 388 incidents ont été signalés conformément aux exigences de déclaration du BST. Le nombre d'accidents en 2003 a augmenté de 9 % par rapport aux 1 812 accidents signalés en 2002 (voir la figure 1), mais il a diminué de 2 % par rapport à la moyenne annuelle de 1 999 accidents pour la période de 1998 à 2002. En outre, 670 rapports volontaires sur des incidents ont été faits. Les pertes de vie s'élevaient à 172 en 2003, une diminution par rapport à 2002 (187) et à la moyenne de 263 pour la période de 1998 à 2002.

Figure 1 - Accidents signalés au BST
(ventilation par année civile)



Cette année, le nombre d'accidents signalés a augmenté dans tous les modes de transport, à l'exception du transport par pipeline (voir l'annexe A pour les détails). Au total, 546 accidents maritimes ont été signalés au BST en 2003, soit une augmentation de 13 % par rapport aux 485 accidents signalés en 2002 et une augmentation de 2 % par rapport à la moyenne de 537 pour la période de 1998 à 2002. Pour ce qui est du transport par pipeline, 20 accidents ont été signalés au BST, nombre correspondant au total de 2002 et à la moyenne pour la période de 1998 à 2002, et aucune blessure grave n'a été attribuée à ces accidents. Le dernier accident mortel dans l'industrie des pipelines de compétence fédérale remonte à 1988. Au total, 1 030 accidents ferroviaires ont

outil au cours de l'exercice 2004-2005 tel que décrit dans le rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 (visitez le site www.tsb.gc.ca/fr/publications/RPP/2003/rpp2003.asp pour les détails).

Les indicateurs et la méthode de collecte des données n'ont pas encore été déterminées de façon définitive, mais certains indicateurs sont déjà utilisés. Diverses méthodes sont employées pour cerner et saisir l'information sur le rendement. La plus grande partie des données utilisées dans l'analyse proviennent des systèmes d'information du BST et ont été complétées par de l'information fournie par Transports Canada. Des renseignements ont également été puisés dans le rapport sur l'analyse des besoins des intervenants et les rapports sur l'analyse des médias sur les rapports d'enquête du BST. Des données empiriques à l'appui de l'évaluation du rendement ont été obtenues de sources diverses, comme des articles de magazines, des coupures de presse et des témoignages individuels. Toutes les sources d'information autres que le BST sont mentionnées.

La qualité et les limitations des données ont fait l'objet de toute l'attention voulue au cours de la préparation de ce rapport. Celui-ci présente fidèlement l'état des activités et la situation du BST au 31 mars 2004. Les états financiers ont été vérifiés par la vérificatrice générale du Canada et son rapport est inclus dans l'annexe C. Les autres renseignements sur le rendement ne font pas l'objet d'un examen ou d'un processus de validation indépendant. Cependant, le BST travaille à la mise en place d'une fonction de vérification interne qui pourra offrir de tels services d'assurance.

3.1.3 Recommandations des comités parlementaires

Pendant la période visée, aucune recommandation s'adressant précisément au BST n'a été formulée par les comités parlementaires.

3.2 Réalisations en matière de rendement

Le réseau de transport au Canada est reconnu comme étant un des plus sûrs au monde. Toutefois, on enregistre quelque 3 500 événements de transport chaque année, conformément aux exigences de déclaration fédérales. La décision du BST de mener une enquête est prise aux termes de sa *Politique de classification des événements* (visitez le site www.tsb.gc.ca/fr/common/politiques/occurrences.asp pour plus de détails) qui fait intervenir un processus exhaustif de gestion des risques visant à évaluer les conséquences des décisions opérationnelles. Le principal critère qui permet au Bureau de décider s'il va enquêter consiste à se demander si l'enquête est susceptible de réduire les risques auxquels sont exposés les personnes, les

Comme on l'a vu précédemment, le BST a élaboré un tableau de bord équilibré qui sera l'outil principal de mesure des résultats de l'organisme. Ce tableau de bord cherche à évaluer le rendement selon quatre axes : l'axe financier; l'axe clients ou intervenants; l'axe processus interne; l'axe apprentissage et croissance. Les plans actuels prévoient la mise en œuvre intégrale de ce nouvel

3.1.2 Méthode de mesure

Résultats immédiats		
<ul style="list-style-type: none">• Identification et communication des lacunes de sécurité.• Mesures de sécurité prises par les intervenants.• Réponses aux recommandations de sécurité.• Reportages médiatiques et diffusion des messages de sécurité.		
Plans et priorités		
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre les éléments clés d'un cadre de planification et de gestion des ressources.• Redéfinir les produits et les services du BST en fonction des résultats de l'analyse des besoins des intervenants.• Améliorer la qualité et la ponctualité des produits du BST.• Établir l'organisme comme organisation d'apprentissage.• Assurer une ambiance réceptive dans le milieu de travail au sein de l'organisme.• Mettre en œuvre les modifications nécessaires à la structure de gouvernance.• Renouveler la gestion de l'information au sein du BST.		
Activités, produits et ressources		
Activités	Produits	Dépenses réelles
Enquêtes de sécurité	<ul style="list-style-type: none">• Recommandations de sécurité• Avis de sécurité et lettres d'information• Rapports d'enquête• Rapports statistiques	25,6 millions de dollars et 181 ETP
Services intégrés	<ul style="list-style-type: none">• Services financiers• Services des ressources humaines• Services de gestion de l'information• Services informatiques	6,5 millions de dollars et 46 ETP

Partie 3 : Rendement de l'organisation

3.1 Cadre de gestion du rendement

En 2002-2003, le BST a entrepris la mise au point d'un cadre intégré de gestion du rendement. Ce cadre comprend cinq documents essentiels. Le plan stratégique quinquennal du BST sert à déterminer les orientations stratégiques. Le plan d'activités annuel est ensuite utilisé pour fixer les priorités à court terme et guider les décisions concernant les activités et la répartition des ressources pour l'année à venir. Le rapport sur les plans et les priorités, qui découle du plan d'activités, précise les engagements envers le Parlement et les Canadiens. Le tableau de bord équilibre définit des indicateurs de rendement et permet à la direction de mesurer et de suivre les progrès réalisés. Enfin, le rapport sur le rendement complète la boucle de la responsabilisation en faisant rapport au Parlement sur les résultats obtenus.

3.1.1 Engagements dans les plans et les priorités

Dans son rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004, le BST a défini un résultat stratégique et cinq résultats intermédiaires. Le modèle logique ci-après précise les liens qui existent entre les activités du BST et la réalisation de ses résultats. Ce modèle montre les maillons de la chaîne qui relient les ressources et les activités aux produits et aux résultats intermédiaires et finals attendus.

Tableau 1 - Modèle logique

Résultat stratégique	
Promouvoir la sécurité en faisant des analyses indépendantes, impartiales et à temps des lacunes de sécurité relevées dans le réseau de transport de compétence fédérale.	
Résultats intermédiaires	
<ul style="list-style-type: none"> Confiance accrue et justifiée du public dans la sécurité du réseau de transport. Mise en œuvre diligente des mesures de sécurité. Sensibilisation accrue aux questions de sécurité et renforcement de la culture de sécurité au sein du gouvernement, de l'industrie et du public. Sécurité accrue grâce à la réduction des risques. Rendement organisationnel efficace. 	

Au chapitre des communications externes, beaucoup d'efforts sont déployés pour élaborer un plan de communication et des sous-plans qui permettront de fournir de façon efficace et effective des produits et des services de communication remodelés. Ces plans établiront clairement les responsabilités et les rôles relatifs à la prestation de la fonction de communication du BST. De concert avec l'initiative de sensibilisation du public, le plan de communication permettra de mettre à profit les alliances, les partenariats et les liens en vue de réaliser la mission du BST.

2.3.3 Maintenir un effectif en santé, représentatif et motivé

Pour mener à bien son mandat, le BST doit recruter des personnes très motivées et très compétentes, voir à leur formation et à leur développement, et les garder à son service. En tant qu'organisme fédéral, le BST doit aussi chercher à créer un effectif représentatif de la diversité de la société canadienne. Le BST affiche cependant un roulement de personnel important, et on prévoit que d'autres employés partiront à la retraite ou accepteront un emploi ailleurs. La charge de travail élevée ainsi que les occasions limitées de perfectionnement professionnel et de promotion sont au nombre des raisons évoquées par les gens qui quittent le BST. Le défi consiste à rendre l'organisme mieux adapté aux besoins de carrière et aux aspirations des employés, ce qui encouragerait le personnel à rester au service du BST plus longtemps. Relever ce défi est particulièrement difficile pour un petit organisme où les possibilités d'affectation à des fins de développement sont peu nombreuses.

2.3.4 Gérer l'information avec brio

Les produits principaux du BST sont l'information et les connaissances. L'efficacité et la valeur du BST reposent sur sa capacité de recueillir des données factuelles et de les analyser, puis de communiquer de nouvelles connaissances à ceux qui en ont besoin. Il est essentiel que le BST gère l'information de façon rapide et adaptée aux besoins. Le BST continue cependant de faire face à des problèmes de stockage, d'extraction, d'analyse et de partage de l'information dont il se sert dans ses processus opérationnels. Grâce aux fonds spéciaux obtenus pour le renouvellement des systèmes de gestion de l'information, le BST devrait être en mesure d'adopter de meilleurs outils pour gérer la collecte, la création et le stockage des données. En maximisant l'utilisation des applications et des technologies existantes, le BST sera en mesure de fournir à ses enquêteurs des outils plus efficaces et mieux adaptés, et il parviendra à mettre en œuvre un processus plus efficace pour la production de ses rapports d'enquête.

2.3.5 Améliorer les communications

Les communications à tous les niveaux sont au cœur des préoccupations du BST. Des employés du BST et des intervenants ont indiqué que l'organisme devait améliorer ses communications internes et externes. Les communications internes ont pris beaucoup d'importance ces dernières années alors que le BST continue à gérer son plan de changement. D'une part, les gestionnaires doivent entretenir des communications ouvertes avec les employés et faire preuve de collaboration afin de réaliser les buts et les objectifs de l'organisme; d'autre part, les employés sont encouragés à faire des suggestions et des observations aux gestionnaires et à faire circuler l'information importante au sein de l'organisme.

Le BST fait face à de nombreux risques et doit relever de nombreux défis qui peuvent avoir une incidence importante sur sa capacité à remplir son mandat. On a annoncé dernièrement de nouvelles mesures portant sur le contrôle des dépenses du gouvernement et un nouveau processus d'examen des dépenses. Les gestionnaires du BST devront faire preuve de souplesse face à ces changements, car ils devront s'adapter à des exigences en constante évolution touchant la reddition des comptes et la gestion. On s'attend à ce que les gestionnaires à tous les paliers du BST gèrent les risques en appliquant les principes de gestion établis. Les défis les plus importants sont décrits dans les paragraphes ci-après.

2.3.1 Transmettre l'information en temps opportun

Le BST compte un grand nombre d'intervenants et de clients ayant des besoins variés en matière d'information. L'analyse des besoins des intervenants réalisée en 2002-2003 a fourni des indications précieuses. Les premiers commentaires révèlent que les intervenants préfèrent que le rapport soit plus court et que le délai entre l'événement et le rapport soit moins long. Ils croient que l'information sur la sécurité pourrait leur être transmise plus rapidement et de manière plus efficace. Le défi consiste à répondre à ces besoins avec les ressources disponibles. La réalisation de la mission du BST repose sur sa capacité de fournir l'information requise par les intervenants, par l'industrie et par le public lorsqu'ils en ont besoin.

2.3.2 Maintenir une longueur d'avance indéniable en matière de connaissances et de compétences techniques dans le domaine des enquêtes

La réussite du BST et sa crédibilité en tant qu'organisme dépendent en grande partie de l'expérience, du professionnalisme et de la compétence de son personnel. Les enquêtes et les analyses de sécurité sont de plus en plus complexes et spécialisées en raison des changements technologiques rapides dans l'industrie des transports et de la mise au point de nouveaux matériaux. Pour conserver sa crédibilité au sein de l'industrie, le BST doit non seulement maintenir un ensemble d'équipements techniques et scientifiques appropriés, mais aussi s'entourer d'employés possédant des compétences et des connaissances techniques à jour. Ces dernières années, le BST a concentré ses efforts sur la formation essentielle pour ses employés et ses gestionnaires pour combler les lacunes à cet égard. Son objectif est de s'assurer que tous ses employés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de leurs postes. Le BST doit toutefois constamment investir dans son personnel s'il veut demeurer à jour sur le plan technique.

Le BST doit aussi demeurer continuellement en relation avec l'industrie et les organismes de réglementation étrangers, et échanger de l'information avec eux. Il doit présenter des arguments probants par différents moyens pour convaincre les intervenants de la nécessité de prendre des mesures pour remédier aux lacunes de sécurité relevées. Le BST peut donc mesurer sa réussite quand des intervenants comme les organismes de réglementation, les exploitants, les constructeurs et les fabricants prennent des mesures visant à réduire les risques en se fondant sur les résultats du BST.

Le BST a établi des protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement fédéral pour la coordination des activités et la prestation de services de soutien. Ces protocoles d'entente permettent au Bureau d'avoir accès à divers services de soutien qui peuvent rapidement compléter les ressources internes (p. ex., des services de soutien pour la récupération d'une épave, la collecte d'information et l'examen ou l'essai de composantes). Les ententes conclues définissent aussi les pratiques d'exploitation afin d'assurer la coordination des activités et d'éliminer les conflits qui pourraient découler de la mise en œuvre simultanée de divers mandats organisationnels. De telles ententes ont déjà été signées avec la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada, la Garde côtière canadienne, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et le Conseil national de recherches du Canada. Le BST a aussi établi des alliances de collaboration stratégique avec les médecins légistes provinciaux et territoriaux.

D'autres alliances ont été établies avec d'autres pays qui comptent des organismes semblables au BST, notamment avec les États-Unis, l'Australie, les Pays-Bas, la France et le Royaume-Uni. Le BST collabore avec d'autres bureaux d'enquêtes situés à l'étranger en participant à des projets spéciaux d'échange de services spécialisés ou en fournissant de l'aide afin de combler les lacunes de part et d'autre. En tant que chef de file mondial dans son domaine, le BST partage régulièrement ses techniques, ses méthodes et ses outils d'enquête avec d'autres organismes. Par exemple, le système de dépouillement des enregistreurs de bord (RAPS), créé par le BST pour décoder et analyser les enregistreurs de données de vol (FDR) et les enregistreurs de la parole dans le poste de pilotage (CVR), est maintenant utilisé dans plus de dix pays pour les enquêtes de sécurité. Le BST a aussi contribué à la formation des enquêteurs de nombreux pays, soit en intégrant des enquêteurs étrangers aux programmes de formation internes, soit en envoyant du personnel chevronné à l'étranger pour donner de la formation. Le BST partage aussi des données et des rapports avec des organismes partenaires et participe à des études et à des groupes de travail internationaux en vue d'améliorer la sécurité des transports.

Le BST est l'un des nombreux organismes canadiens et étrangers qui s'efforcent d'améliorer la sécurité dans les transports au Canada et ailleurs dans le monde. Bien que le BST soit indépendant des autres ministères fédéraux du secteur des transports, il ne peut atteindre le résultat stratégique visé sans la collaboration des autres organismes. Le BST présente des constatations et fait des recommandations en vue d'inciter les autres organismes à agir, mais il n'a aucun pouvoir officiel lui permettant d'enjoindre les autres à agir, d'établir des règlements ou d'imposer des mesures spécifiques. Sa réussite nécessite un dialogue continu, un partage de l'information et une coordination stratégique avec des organismes comme Transports Canada, l'Office national de l'énergie et la Garde côtière canadienne.

BST à l'adresse www.tsb.gc.ca/fr/investigation_process/index.asp. Leur collaboration est essentielle au bon déroulement des activités du BST, que ces particuliers ou ces groupes fournissent des renseignements ou des services de soutien. Pour plus de détails sur le processus d'enquête, consultez le site du

- des particuliers, comme les survivants, les témoins et les plus proches parents;
- des exploitants;
- des organismes, comme les médecins légistes, les policiers, les constructeurs, les fabricants, les propriétaires et les compagnies d'assurance;
- des ministères et des organismes du gouvernement fédéral.

Les activités du BST s'inscrivent dans le cadre du très vaste et très complexe réseau de transport du Canada. Pour en savoir plus, consultez le site de Transports Canada à l'adresse www.tc.gc.ca/po/fr/annee/rapport_annuel_sur_les_transports.htm et le site de l'Office national de l'énergie à l'adresse www.neb.gc.ca/energy/index_f.htm. Un grand nombre de particuliers et de groupes aident le BST à remplir son mandat. Lors d'une enquête, le BST interagit directement avec :

2.2 Collaborateurs clés

opérations. En vertu de la loi, le BST a l'autorité exclusive de faire enquête sur un événement afin de tirer des conclusions et de dégager les causes et les facteurs contributifs. D'autres ministères (comme Transports Canada ou l'Office national de l'énergie) peuvent cependant procéder à des enquêtes à d'autres fins.

Partie 2 : Contexte stratégique

2.1 Mandat et mission

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) est un organisme indépendant créé en 1990 par une loi du Parlement (*Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*). En vertu de cette loi, la mission du BST consiste essentiellement à promouvoir la sécurité dans les réseaux de transport maritime, par pipeline, ferroviaire et aérien. Le Bureau s'acquitte de son mandat en procédant à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur des événements de transport choisis. L'objet de ces enquêtes est de dégager les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et de constater les lacunes qui peuvent faire l'objet de recommandations destinées à améliorer la sécurité et à réduire ou à éliminer les risques auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement.

Notre mission est de promouvoir la sécurité des

transports.



Le champ de responsabilité du BST comprend tous les événements de compétence fédérale du transport maritime, par pipeline, ferroviaire et aérien au Canada ainsi que dans son espace aérien. Le Bureau peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes à l'étranger sur des accidents de transport mettant en cause des navires, du matériel roulant de chemin de fer ou des aéronefs enregistrés ou construits au Canada ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le Bureau s'acquitte de certaines obligations spécifiques du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Le BST rend compte chaque année au Parlement de ses activités, de ses constatations et de ses recommandations par l'intermédiaire de la présidente du Conseil privé de la Reine. Il ne fait donc partie d'aucun portefeuille associé à Transports Canada, à la Garde côtière canadienne ou à l'Office national de l'énergie. La création du BST en tant qu'organisme indépendant a éliminé les conflits d'intérêts qui pouvaient exister lorsque des organismes gouvernementaux réglementaient ou exploitaient des activités de transport et faisaient également enquête sur les lacunes liées à leurs propres règlements ou

Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement (RMR) de 2003-2004 pour le Bureau de la sécurité des transports du Canada. Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.


Charles H. Simpson, Président intérimaire

Date

07 Sep. 04

Partie 1 : Mot du président

Un examen des taux d'accidents de transport au Canada au cours des dix dernières années révèle une tendance progressive à la baisse. Les enquêteurs du BST observent un intérêt grandissant pour la sécurité et des signes révélateurs d'une culture de la sécurité au sein des organismes gouvernementaux et de l'industrie. Ces signes concrets de progrès au chapitre de la sécurité dans tous les modes de transport au Canada confirment que les efforts déployés par le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) en vue de promouvoir la sécurité des transports combinés aux efforts de nombreuses autres personnes donnent des résultats positifs.

Le BST jouit d'une solide réputation en tant qu'organisme professionnel et compétent voué à la promotion de la sécurité des transports au Canada et à l'étranger. En décembre 2003, ses efforts ont été couronnés lorsque les membres de l'équipe qui ont enquêté sur l'accident du vol 11 de Swissair ont reçu le Prix du chef de la fonction publique pour l'Excellence en prestation de services. Le BST est également perçu comme un chef de file parmi les petits ministères et organismes fédéraux pour les efforts qu'il fait en vue du renouvellement de la gestion et pour sa contribution à la vaste modernisation de la fonction publique. C'est avec cette feuille de route marquée par l'excellence que le BST continuera d'établir et d'améliorer sa valeur pour les Canadiens.

En 2003-2004, le BST a concentré ses efforts sur l'amélioration de sa réponse aux besoins des intervenants et aux besoins de ses employés et sur l'amélioration de ses cadres de gestion. Des progrès notables ont été réalisés dans ces trois domaines, en raison, notamment, des ressources supplémentaires provisoires accordées par le Parlement. Toutefois, le travail du BST n'est pas terminé et il devra déployer des efforts soutenus au cours de l'exercice pour achever son programme d'amélioration et pour mettre en œuvre des stratégies visant à assurer la viabilité de son programme à long terme.

Pour ce qui est de l'avenir et des défis qui l'attendent, le BST s'est engagé à poursuivre ses efforts sans relâche pour que les Canadiens puissent continuer à jouir d'un réseau de transport sûr et fiable.

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Accidents signalés au BST	12
Figure 2 : Enquêtes commencées / en cours / terminées	16
Figure 3 : Historique des dépenses du BST	41
Tableau 1 : Modèle logique	9
Tableau 2 : Sommaire des résultats du BST	14
Tableau 3 : Productivité du BST	17
Tableau 4 : Communications de sécurité du BST	17
Tableau 5 : Mesures de sécurité – partie I	18
Tableau 6 : Mesures de sécurité – partie II	20
Tableau 7 : Évaluation des réponses aux recommandations du BST - exercice courant	25
Tableau 8 : Engagements concernant les pressions budgétaires	30
Tableau 9 : Ventilation détaillée des autorisations totales pour 2003-2004	37
Tableau 10 : Coût net du programme selon les activités de fonctionnement	39
Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés	36
Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	38
Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	40

Table des matières

!! Liste des figures et des tableaux

1 Partie 1 : Mot du président

2 Déclaration de la direction

3 Partie 2 : Contexte stratégique

3 2.1 Mandat et mission

4 2.2 Collaborateurs clés

6 2.3 Risques et défis

6 2.3.1 Transmettre l'information en temps opportun

6 2.3.2 Maintenir une longueur d'avance indéniable en matière de

6 connaissances et de compétences techniques dans le domaine

7 des enquêtes

7 2.3.3 Maintenir un effectif en santé, représentatif et motivé

7 2.3.4 Gérer l'information avec brio

7 2.3.5 Améliorer les communications

9 Partie 3 : Rendement de l'organisation

9 3.1 Cadre de gestion du rendement

9 3.1.1 Engagements dans les plans et priorités

10 3.1.2 Méthode de mesure

11 3.1.3 Recommandations des comités parlementaires

11 3.2 Réalisations en matière de rendement

14 3.2.1 Confiance du public dans la sécurité du réseau de transport

15 3.2.2 Mise en œuvre en temps opportun des mesures de sécurité

15 3.2.3 Sensibilisation aux questions de sécurité et renforcement de la

21 culture de la sécurité au sein du gouvernement, de l'industrie

21 et du public

24 3.2.4 Sécurité accrue grâce à la réduction des risques

25 Rendement organisationnel efficace

27 3.2.5.1 Mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne

29 3.2.5.2 Modernisation de la gestion des ressources humaines

29 3.3 Répondre aux pressions sur les ressources

31 3.3.1 Améliorer la qualité et la ponctualité des produits du BST

34 3.3.2 Renouveler la gestion de l'information

35 3.3.3 Remplacer les immobilisations

35 3.4 Résultats financiers

43 Partie 4 : Renseignements supplémentaires

44 Annexes

45 Annexe A : Statistiques sur la sécurité des transports

48 Annexe B : Liens internet d'autres organismes jouant un rôle dans la sécurité

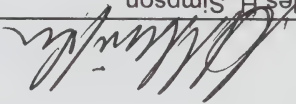
48 des transports

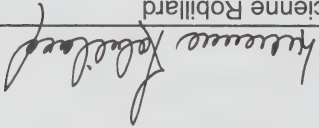
49 Annexe C : États financiers vérifiés

Bureau de la sécurité des transports du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

pour la période se terminant
le 31 mars 2004


Charles H. Simpson
Président intérimaire
Bureau de la sécurité des transports
du Canada


Lucienne Robillard
Présidente
Conseil privé de la Reine pour le
Canada



Canada

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Concernant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés. *Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

L'Etat et des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'Etat et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Le document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TFGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/77-2004
ISBN 0-660-62687-X



Bureau de la sécurité des transports du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Document
Produit

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/15-2004
ISBN 0-660-62689-6

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

**For the period ending
March 31, 2004**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Reg Alcock', written over a horizontal line.

Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Table of Contents

Section I: Messages	1
A. President's Message	1
B. Management Representation Statement	4
Section II: Summary of Departmental Performance.....	5
A. Performance against Commitments in the 2003–04 Report on Plans and Priorities.....	5
B. Parliamentary Committees' Recommendations	9
Section III: Our Raison d'être	13
A. Mission and Mandate.....	13
B. 2003–04 Strategic Planning Framework.....	15
Section IV: Performance Discussion.....	17
A. Stewardship	17
B. Human Resources Management.....	45
C. Service Improvement.....	47
D. Secretariat Administration	55
Section V: Financial Templates	57
Section VI: Appendices	71
A. Departmental Performance Summary Table	71
B. Organization of the Secretariat.....	86
C. Evaluations and Reviews	88
D. Parliamentary Committees' Reports and Government Responses	89
E. Regulatory Initiatives	92
G. Sustainable Development Strategies	94

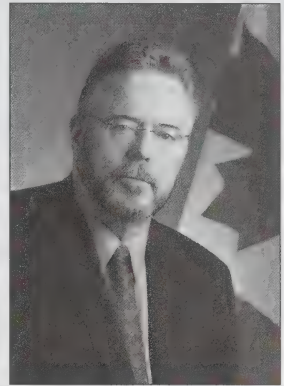
Section I: Messages

A. President's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's departmental *Performance Report* for 2003–04.

Performance reporting is a critical tool in the government's efforts to demonstrate value for money to Canadians, support and strengthen Parliament's role in overseeing government spending, and in continuously improving public sector management and the delivery of services to Canadians.

Let me begin this year's report by thanking and congratulating the men and women of the Treasury Board of Canada Secretariat for their accomplishments over the fiscal year. The Secretariat has made enormous progress in its efforts to improve the stewardship of public resources, enhance service and service delivery, and modernize human resources management.



The Secretariat:

- ▶ delivered on its Budget 2003 commitments and identified \$1 billion to re-allocate from lower to higher priorities through a new management and expenditure review process;
- ▶ completed planning for the development of the new Expenditure Management Information System;
- ▶ developed and implemented the new Management Accountability Framework that incorporates all key elements of modern comptrollership and clearly sets out expectations for public sector managers;
- ▶ continued work on improving reporting to Parliament with *Canada's Performance 2003* and improvements to annual reports on plans and priorities and the Public Accounts;
- ▶ reported the government's financial results in the Public Accounts on the basis of full accrual accounting for the first time, making Canada, in the words of the Auditor General, a "world leader in financial reporting by a national government";
- ▶ developed a vision for service delivery and a service transformation strategy for the Government of Canada, based on a citizen-centred approach to service; and
- ▶ helped Canada achieve leadership in electronic service delivery for the fourth consecutive year through the Government On-Line project.

At the same time, the Secretariat faced and successfully managed numerous changes and challenges in supporting the government's efforts to respond to Canadians' demands for more accountable government.

The government re-mandated the Secretariat on December 12, 2003, to focus on its core business of supporting the Treasury Board as the management board of the Government of Canada. In February 2004, the Secretariat played an instrumental role co-ordinating and supporting the government's response to the report of the Auditor General. And, in March, it played a major role in Budget 2004 and the development of the government's Strengthening Public Sector Management agenda.

As part of these efforts, the government, supported by the Secretariat, has worked consistently to put the principles and values it believes underpin good government—openness and transparency, public and financial accountability, and a willingness to embrace change and respond to changing public priorities—into action.

Since December 12, 2003, the Government of Canada has:


- ▶ passed legislation relating to the independent ethics commissioner;
- ▶ established the Expenditure Review Committee of Cabinet to lead a review of government expenditures;
- ▶ re-established the Office of the Comptroller General of Canada to rigorously oversee all government spending;
- ▶ made progress in bringing greater openness and transparency to government with the disclosure of all relevant material, including Cabinet confidences, in response to the Auditor General's report;
- ▶ introduced proactive disclosure of travel and hospitality expenses of ministers, parliamentary secretaries, political staff, and senior public service employees;
- ▶ launched a major review of the *Financial Administration Act*, the governance of Crown corporations, and the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and
- ▶ published the *Strengthening Public Sector Management* agenda in support of Budget 2004.

Each accomplishment in itself is noteworthy. Each demonstrates a real commitment to better public sector management and governance. And together, they are a testament to the dedication and hard work of the employees of the Treasury Board of Canada Secretariat.

This has been a tremendous year and I am proud to have worked with the men and women of the Treasury Board of Canada Secretariat and its portfolio agencies, who play an instrumental role in assuring and delivering good public sector management – from governance and accountability, to the workforce and its human resources, to leadership and management, to service delivery.

On behalf of all Canadians, I offer my sincere congratulations and thanks for all of their hard work.

Reg Alcock

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Reg Alcock', written in a cursive style.

President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–04 departmental *Performance Report* (DPR) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles and other requirements contained in the *2003–04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents to the best of my knowledge a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–04.

Jim Judd

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Judd', written in a cursive style.

Secretary of the Treasury Board

Section II: Summary of Departmental Performance

A. Performance against Commitments in the 2003–04 Report on Plans and Priorities

This section will discuss significant events that have had an impact on the work of the Secretariat throughout 2003–04, as well as provide an overview of its key accomplishments. The departmental performance summary table (Appendix A) provides a snapshot of specific accomplishments against individual commitments made by the Treasury Board of Canada's Secretariat's plans and priorities for 2003–04.

In 2003–04, the Secretariat had to respond to a variety of unanticipated challenges and changes, including to its own mandate and structure. Dealing with these had an impact on the Secretariat's capacity to meet some of its previously established priorities.

In December of last year, the mandate of the Secretariat was changed as part of a series of changes to government operations.¹ In order to better focus on core expenditure management responsibilities, a number of the Secretariat's responsibilities were assigned elsewhere, including the following:

- ▶ Government On-Line and related responsibilities were transferred to Public Works and Government Services Canada;
- ▶ many of the Secretariat's human resources management responsibilities were transferred to the newly created Public Service Human Resources Management Agency of Canada; and
- ▶ the Travel Modernization project was transferred to Public Works and Government Services Canada.

In addition, the Office of the Comptroller General was re-established within the Secretariat. A new committee of Cabinet, the Expenditure Review Committee, was created, chaired by the President of the Treasury Board and supported by the Secretariat. As well, the Treasury Board's functions were amalgamated with a number of the regulatory responsibilities of the former Special Committee of Council.

Coincident with these changes, the Secretariat was asked to implement and monitor a series of initiatives designed to further control expenditures and to help manage the various machinery of government changes announced in December.² These included:

1. Announcement available at <http://www.pm.gc.ca/eng/news.asp?category=1&id=2>.

2. Announcement available at http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/1216_e.asp.

- ▶ a freeze on major capital projects;
- ▶ a suspension of public service re-classifications; and
- ▶ a freeze on growth in the size of the Public Service.

The Secretariat was charged with overseeing the implementation of these measures.

In addition, the Secretariat moved to implement new voluntary disclosure guidelines for the travel and hospitality expenditures of ministers, secretaries of state, and senior public service employees. These came into effect at the beginning of the new fiscal year. Following the commitment in Budget 2004, the Secretariat moved to extend the voluntary disclosure provisions to all contracts (with some exceptions) valued at more than \$10,000; these were to come into effect at the end of October.

The review of the operations of the Office of the Privacy Commissioner by the Standing Committee of Government Operations and Estimates (and, subsequently, the Auditor General), led the Secretariat to:

- ▶ re-design the management framework for the Office;
- ▶ assist in the recovery of funds from certain individuals employed there and provide advice on disciplinary measures for them and others; and
- ▶ commission an expert review of the issue of public service disclosure of wrongdoing (that subsequently led to new legislation introduced in Parliament late in the fiscal year).

Budget 2003 committed to reallocate \$1 billion in existing expenditures that could help fund new priorities. The Secretariat led the effort to meet that commitment, reporting on the actions taken in September. The reallocated funding helped to support new initiatives, including the response to the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and to the occurrence of Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) or mad cow disease.

The Secretariat had committed to launching a review of government expenditures by departments and horizontal activities over a five-year cycle. That review process was launched in 2003–04, focussing on four departments (Statistics Canada, Fisheries and Oceans Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Department of Justice Canada) and four areas of cross-departmental activity (biotechnology, public security and anti-terrorism, fixed capital assets of cultural institutions, and common infrastructure and service delivery).

Those reviews were completed. Plans to continue with these reviews were modified subsequently to focus instead on new priority areas identified by the newly established Expenditure Review Committee.

In response to the tabling of the Auditor General's report on sponsorships and advertising in February of this year, the government implemented a number of measures.³ One of these was to ask the President of the Treasury Board to conduct and report on three reviews to 1) strengthen rules governing compliance under the *Financial Administration Act*, including prevention and sanction of mismanagement; 2) better define the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and 3) improve the governance and accountability of Crown corporations.

Planning for the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed. EMIS will provide timely integrated expenditure and management performance information that supports e-business processes, analysis, decision making, and reporting on reallocation of resources from lower to higher priorities; as well as conducting expenditure and management reviews and producing the Estimates. EMIS will be implemented to link resource planning and utilization with clear lines of accountability for results.

Through the sound management of the three-year, \$30 million Innovations Fund, the Modern Comptrollership Initiative (MCI) led management improvement within the federal Public Service. One of the major outcomes of this work was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF). The MAF serves to clarify management expectations of deputy heads and public service managers and sets out the Management Board's expectations of departments in terms of their management responsibilities.

The MAF will continue to be used to assess departments and agencies and engage deputy heads in formal discussion about progress made in improving management practices, as well as any further follow-up action required. Through this process, the Secretariat will expand its understanding of management capabilities and issues across the Public Service and develop better measures to assess performance in all areas of management.

The Secretariat made some progress in reviewing and revising Treasury Board policies, but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. Progress was made in certain key management policy areas, including establishing a policy framework that provides broad direction for the government's management of assets and acquired services; revising and consolidating policies related to contracting, cost recovery, and official languages; and obtaining significant community support and participation in the ongoing comprehensive modernization of the real property policy suite.

The Public Accounts 2003 marks the first time that full accrual accounting formed the basis for preparing the government's financial results. As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the

3. Announcement available at http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_e.asp.

Auditor General congratulated the government on establishing Canada as “a world leader in financial reporting by a national government.”

In addition, the Secretariat was the recipient of the Certified Management Accountants (CMA) Canada Corporate Recognition Award for 2003, in recognition of the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development Program (FORD/IARD). This program is devoted to recruiting, training, and developing entry-level financial officers and internal auditors.

In today’s world, delivering federal government information and services effectively, efficiently, and transparently requires an approach that places citizen and client needs at the heart of the re-engineering of services and their delivery, and takes an enterprise-wide approach to the provision of common services and infrastructures.

In 2003–04, the Secretariat made progress toward establishing an overall multi-channel service vision for the Government of Canada, engaging departments and agencies in research into citizen and client preferences, and developing shared strategic directions for services aimed at individuals, businesses, and international clients. Opportunities to foster interjurisdictional collaboration and efficient, seamless service delivery were explored in 2003–04 as federal, provincial, and municipal governments used common architectural tools developed by the Secretariat to “map” services across jurisdictions aimed at common clients (senior citizens and new business start-ups).

The Secretariat also continued its support to department and agency efforts to meet the 2005 Service Improvement Initiative’s 10% target for improvement in client satisfaction, including the use of the Common Measurements Tool (CMT) as the standard means of measuring client satisfaction across government.

The new *Policy on the Management of Government Information* (MGI), which took effect May 1, 2003, encourages departments and agencies to treat information as a vital business resource. Throughout 2003–04, the Secretariat continued to support the sound management of information through sharing best practices and issuing guidelines.

The Secretariat also undertook an analysis of Government of Canada information technology (IT) and service delivery expenditures and management practices to identify potential areas for improvement and opportunities for an enterprise-wise approach to common IT and service delivery infrastructure. In doing so, the Secretariat also created an inventory of in-person service delivery points of presence and call centres in the Government of Canada. Across government, departments and agencies have started to rethink the way they do business both with the public and with each other in order to find ways to respond to Canadians’ evolving expectations of good service and to increase the value for money from government expenditures.

B. Parliamentary Committees' Recommendations

Two parliamentary committees regularly examine the work of the Treasury Board of Canada Secretariat: the Standing Committee on Government Operations and Estimates, and the Standing Committee on Public Accounts. Both made recommendations pertaining to the Secretariat during the fiscal year 2003–04.

This section will summarize the relevant recommendations from certain reports along with the government's response, if applicable. Appendix D provides a list of committee reports and government responses, including links to the complete documents and other related material.

Standing Committee on Government Operations and Estimates

In its sixth report, *Meaningful Scrutiny: Practical Improvements to the Estimates Process*, the Standing Committee on Government Operations and Estimates examined the process for Parliament to consider the Estimates and Government Supply, including the timing, format, and content of Estimates and related legislation.

The report contains 23 recommendations for improvements to enhance Parliament's role of holding government to account for the way in which it spends taxpayers' money. For example:

- ▶ Several recommendations were made as to ways in which parliamentary committees could further engage in the study of estimates documents, such as through research performed in advance, early meetings with departmental representatives and/or other stakeholders, and feedback reports to departments and agencies on the contents of their documents and to the Secretariat on the Estimates review process in general.
- ▶ Many recommendations provided suggestions for the Secretariat in the assessment of Estimates documents submitted by departments and agencies, such as annual and systematic review of all reports on plans and priorities, major reviews of the required form and contents of reports submitted to Parliament, and the inclusion of new sections in these reports of specific interest to parliamentarians.
- ▶ Suggestions were made for possible changes to the procedures used by standing committees and the House of Commons to consider departmental reports on plans and priorities and performance reports, as well as the Supplementary Estimates, with mandatory written responses.

The Secretariat takes a very positive view of the feedback that it obtains from parliamentarians and progress in responding to recommendations in the reports is discussed in more detail in Section IV, A.3.2, "Reporting on Departmental Performance" and A.3.5, "Improving Reporting to Parliament and Canadians."

In addition, much of what parliamentarians told the Secretariat about what they need has been reflected in the 2004–05 *Departmental Report on Plans and Priorities Preparation Guide*,⁴ and in the *Preparation Guide: Departmental Performance Reports 2003–04*.⁵

Standing Committee on Public Accounts

The Standing Committee on Public Accounts presented two reports to the House of Commons in December 2002:

- ▶ Report 4 on the Financial Information Strategy (FIS) and the Modern Comptrollership Initiative (MCI); and
- ▶ Report 5 on Grants and Contributions.

Progress on recommendations from Report 4 about the Financial Information Strategy (FIS) is discussed in Section IV, A.3.3, “Reporting on the Federal Government’s Financial Performance.” The Secretariat also completed a final report on the Modern Comptrollership Initiative summarizing progress made during the three-year implementation of the initiative.⁶

The fifth report recommended improvement to the management of grants and contributions. The government response outlined the Treasury Board policy and monitoring process the Secretariat has in place to strengthen oversight and control of grant and contributions programs across government. The response also highlighted the role of the Centre for Excellence for Internal Audit and the Centre for Excellence for Evaluation in the oversight and control of grants and contribution programs. The Secretariat also outlined plans to build tools and provide better training to strengthen departmental capacity to manage these programs. The management of grants and contributions programs will also be a focus for the upcoming annual Management Accountability Framework (MAF) assessment for those departments and agencies with significant grant and contribution budgets.

In its tenth report, the Committee examined the May 2002 Special Audit Report of the Auditor General of Canada (*Report to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction*) and made recommendations to strengthen contracting and internal audit in this area. More information on the government’s commitment to strengthening internal audit capacity can be found in Section IV, A.2.2, “Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results.”

4. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/drpp0405_e.asp.

5. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp.

6. This report will soon be available at www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_e.asp.

In its twelfth report, the Committee reiterated earlier recommendations (i.e. Report 4) on the need for the government to move to accrual budgeting and appropriations and added recommendations to simplify and streamline the presentation of government financial information. The Secretariat has made progress on both of these issues, which is explained in Section IV, A.3.3, “Reporting on the Federal Government’s Financial Performance” and A.3.4, “Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations.”

In its fourteenth report, the Committee studied Chapter 1 of the April 2002 Report of the Auditor General of Canada (*Placing the Public’s Money Beyond Parliament’s Reach*) and its concerns related to foundations or third parties delivering government policy and programs that are not directly accountable to ministers or Parliament. The Committee made recommendations that the government seek every opportunity to apply corrective measures to strengthen governance and transparency frameworks of existing foundations and ensure greater accountability to Parliament. In its response, the government indicated its commitment to further strengthen accountability requirements of foundations and outlined some of the actions that have been taken in this regard.

Section III: Our Raison d'être

A. Mission and Mandate

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency.

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities, establishes management policy in each of these areas, examines and approves the proposed spending plans of government departments, and reviews the development of approved programs.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, Orders in Council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other statutes that also establish the legislative authorities of the Treasury Board.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfill its responsibilities. It has a suite of policies that set the management and performance expectations of the government. It scrutinizes and approves a range of submissions from departments that seek authority to act in accordance with these policies and government priorities. It sets standards for a range of reports to Parliament on the performance of departments and the results obtained from their appropriated funds. And it approves contracts negotiated with the Public Service setting out the terms of employment.

Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Treasury Board of Canada Secretariat supports the Treasury Board in its role as the general manager and employer of the Public Service.

Prior to December 12, 2003, the mandate of the Treasury Board of Canada Secretariat encompassed a broader range of responsibilities. As the sole department directly supporting the Treasury Board of Canada, the Cabinet committee that functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government, the Secretariat supported the Treasury Board by:

- ▶ acting as the government's "budget office" in managing resource allocation across government;
- ▶ establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- ▶ reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds (the Estimates) and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- ▶ helping departments and agencies develop and deliver programs that best meet the changing needs of Canadians; and
- ▶ acting as the employer of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional public service.

Effective December 12, 2003, the government undertook concrete measures to strengthen openness and transparency, improve value for money, and restore trust and accountability across government as part of a continuing agenda for transformation.

In line with these objectives, the government also refocused the mandate of the Secretariat to better support the Treasury Board in the rigorous stewardship of public resources, consistent with the highest standards of public management to achieve results for Canadians.

In response to the new mandate and priorities, the Secretariat was restructured. The Comptroller General of Canada was established as a distinct office within the Secretariat. The Government On-Line program was transferred to Public Works and Government Services Canada and the majority of human resources management responsibilities were transferred to the new Public Services Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat, however, retained responsibility for supporting the Treasury Board as the employer of the Public Service with respect to labour relations, compensation management, pensions, and benefits.

For further information about the government changes of December 12, 2003, links are provided to the relevant Orders in Council for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada⁷ (2003–2074) and the Chief Information Officer Branch⁸ (2003–2089).

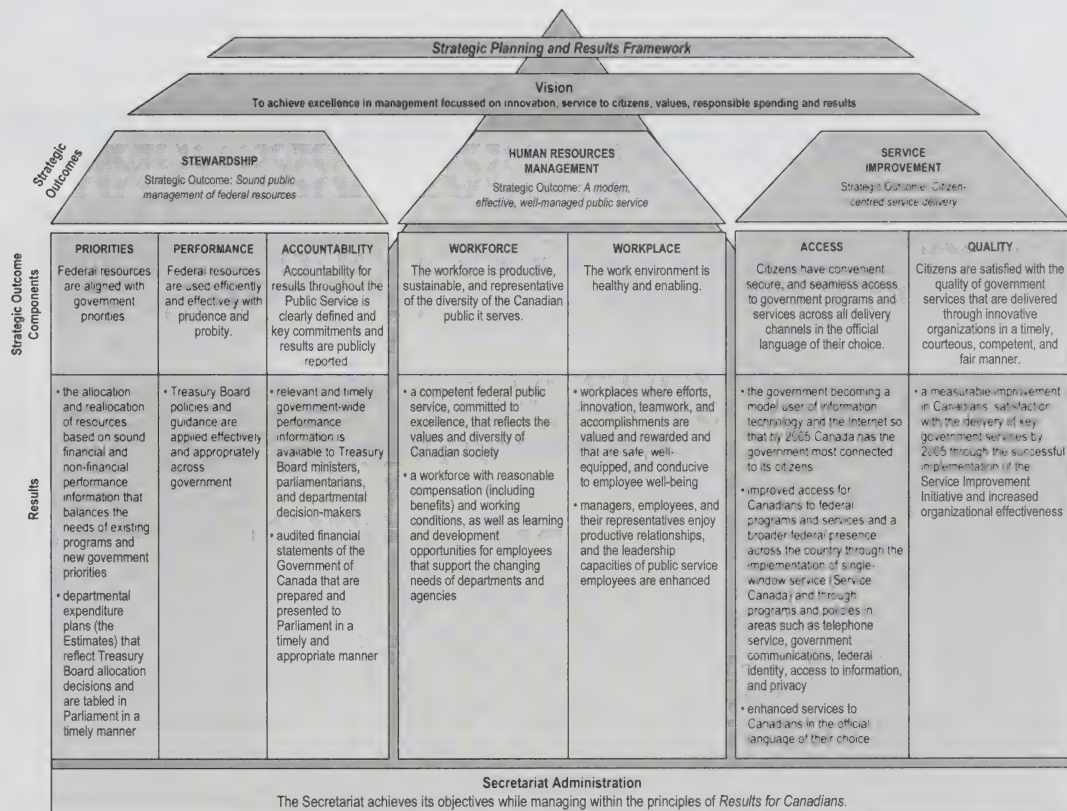
More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca.

7. See <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2074&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61305>.

8. See <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2089&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61323>.

B. 2003–04 Strategic Planning Framework

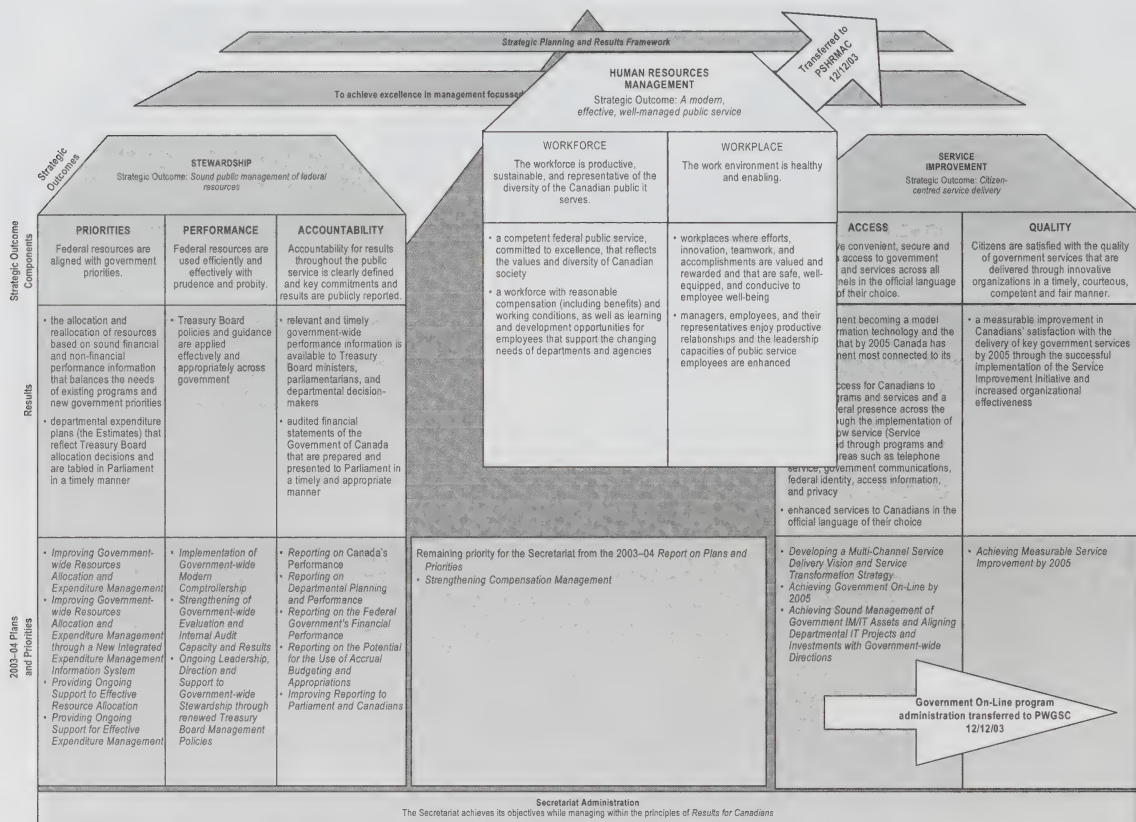
In the Secretariat's 2003–04 Estimates, Part III, plans and priorities were organized around three strategic outcomes: Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement. Also included was Secretariat administration, which focussed on managing Secretariat resources and ensuring a productive and positive environment for Secretariat employees.



This *Performance Report* relates only to the plans and priorities originally reported in the Secretariat's 2003–04 Estimates, Part III, relevant to its new mandate. Specifically, performance against the plans and priorities of the former Human Resources Management Branch will, with one exception, be reported in the first *Performance Report* of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat's achievements in strengthening compensation management, however, will be included in this report.

Achievements related to the delivery of the Government On-Line program will be reported in the *Performance Report* of Public Works and Government Services Canada. The Secretariat's remaining contribution to this important program will be discussed in section C.1.2, "Achieving Government On-Line by 2005."

The following graphic illustrates these changes to the Secretariat's 2003–04 strategic planning and results framework.



Taking into account the government restructuring and the Secretariat's refocused mandate announced on December 12, 2003, this *Performance Report* will present the most significant achievements and events that have contributed to:

- ▶ Stewardship—the sound public management of federal resources;
- ▶ the one remaining priority contributing to Human Resources Management—a modern, effective, well managed public service; and
- ▶ Service Improvement—citizen-centred service delivery.

Section IV: Performance Discussion

This section provides more detail on the commitments and related achievements of the Secretariat for the period covering April 1, 2003, to March 31, 2004, and shows how these accomplishments contributed to the achievement of the sound public management of federal resources and ultimately better results for Canadians.

A. Stewardship

Strategic Outcome: Sound public management of federal resources

Summary of Spending in 2003–04 (\$ thousands)

	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	41,585	54,639	48,169
Centrally Administered Funds	774,500	631,272	-
Total Planned Spending	816,085	685,911	48,169

Personnel

Full-time Equivalents	384	445	410
-----------------------	-----	-----	-----

Note: The increase in Authorities and Actual Spending over Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

STEWARDSHIP Sound public management of federal resources			
Strategic Outcome Components	Strategic Outcome		
	PRIORITIES Federal resources are aligned with government priorities	PERFORMANCE Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity	ACCOUNTABILITY Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined and key commitments and results are publicly reported
	Results	Results	Results
2003–04 Plans and Priorities	<ul style="list-style-type: none"> the allocation and reallocation of resources, based on sound financial and non-financial performance information that balances the needs of existing programs and new government priorities departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and are tabled in Parliament in a timely manner 	<ul style="list-style-type: none"> Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government 	<ul style="list-style-type: none"> relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision-makers audited financial statements of the Government of Canada that are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner
	<ul style="list-style-type: none"> Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through new Expenditure Management Information System Providing Ongoing Support to Effective Resource Allocation Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of Government-wide Modern Comptrollership Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship through renewed Treasury Board Management Policies 	<ul style="list-style-type: none"> Reporting on Canada's Performance Reporting on Departmental Planning and Performance Reporting on the Federal Government's Financial Performance Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations Improving Reporting to Parliament and Canadians

A.1. Priorities—whereby federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat sought two results:

- ▶ The allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities.
- ▶ Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and are tabled in Parliament in a timely manner.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in four areas:

- A.1.1 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management
- A.1.2 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through a New Integrated Expenditure Management Information System
- A.1.3 Providing Ongoing Support to Effective Resource Allocation
- A.1.4 Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management

A.1.1 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management

Context and Commitment

The Secretariat pursued new and better ways to ensure that resources were effectively aligned with government priorities. The 2003 budget announced that the Treasury Board would lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that they continue to be relevant, effective, and affordable. In response, the Secretariat designed and implemented a new Treasury Board expenditure and management review process to rigorously assess the existing resource base from both a departmental and “a whole-of-government” perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.

Main Achievements

Early in 2003–04, the Secretariat launched an expenditure review process in partnership with all departments and agencies. This process required departments to rigorously review over the next five years how their programs support government priorities.

As part of the first cycle of planned reviews, four departmental and four crosscutting, interdepartmental reviews were launched in 2003. Specifically, the Secretariat undertook reviews of:

- ▶ Statistics Canada
- ▶ Fisheries and Oceans Canada
- ▶ Public Works and Government Services Canada

- ▶ the Department of Justice Canada
- ▶ Fixed Capital Assets of Canadian Heritage Portfolio Organizations
- ▶ Common Infrastructure and Service Delivery
- ▶ Biotechnology
- ▶ Public Security and Anti-Terrorism

Initial findings from these reviews informed discussions between the Secretariat and departments and agencies on strengthening management practices and accountabilities, as well as the allocation of resources, ensuring good value for money and positive results for public expenditures.

Prior to the conclusion of these reviews, however, the government launched a more formal expenditure review process in December 2003 led by a new committee of Cabinet, the Expenditure Review Committee (ERC). Budget 2004 reiterated the government's plan to examine government spending through the ERC as part of its efforts to strengthen public sector management. The budget also set a target for the ERC to generate at least \$3 billion in savings for reallocation to government priorities within four years.⁹

In support of this expanded review process, the Secretariat launched a series of operational and horizontal reviews in early 2004. Operational reviews aim to assess a number of key government expenditures on operations and systems like capital asset management, public sector compensation or procurement, and contracting and identify opportunities for better management and governance, improved effectiveness, and the feasibility of achieving longer-term economies. Horizontal reviews assess a small number of horizontal policies and activities, such as climate change and public security, to determine the adequacy of their management, delivery, accountability, and reporting, as well as any possibility of realigning spending and program delivery.

Relevant findings from the Secretariat's 2003 Expenditure and Management Review (EMR) process discussed above have been integrated into these new reviews.

9. However, in July 2004, the government restructured Cabinet, making the Expenditure Review Committee a subcommittee of the Treasury Board. The Expenditure Review Subcommittee is mandated to review all government spending, as well as other issues that contribute to government expenses, such as human resources management, procurement, capital management, etc. to generate savings for reallocation to government priorities.

Challenges and Lessons Learned

Although work conducted by the Secretariat in support of the expenditure review process is ongoing, early challenges and lessons learned have emerged. Significant amongst these are the following:

- ▶ Departments have shown considerable ability in reallocating resources internally to address unexpected pressures or to focus on emerging priorities.
- ▶ In some areas, such as capital, service delivery, and IM/IT, additional resources and investment may be required in the short term in order to realize longer-term savings and efficiency gains.
- ▶ Gathering information, such as financial and non-financial performance information and lines of accountability on multi-departmental, horizontal initiatives is complex and challenging. It is incumbent upon the Secretariat, however, to continue efforts to improve and enhance the information required to support decision making. In particular, the Secretariat's ongoing review work is designed to improve the quality and utility of relevant information, including performance data, needed to improve the management of departmental programs, as well as the growing number of horizontal initiatives.

A.1.2 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through a New Integrated Expenditure Management Information System

Context and Commitment

The importance of linking resources to results and publicly reporting government performance in an open and transparent manner has been widely recognized. So, too, has the fact that technological progress has greatly increased both the capacity and the expectations for doing so. Taking these expectations into account, in 2003–04, the Secretariat undertook the design and development of a new integrated information system.

Main Achievements

The planning for the development of the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed during 2003–04. This system is intended to manage expenditure and management performance information, as well as provide analytical support to ensure the Secretariat has the systems capacity it needs to meet commitments made in Budget 2003. These include the reallocation of resources from lower to higher government priorities, cyclical departmental and horizontal expenditure and management reviews, and linking resource planning and resource utilization to ensure greater accountability for results achieved. EMIS will also provide support for the more efficient production and distribution of all Estimates documents.

Work was also completed on necessary updates to the EMIS “legacy systems,” which were designed over 15 years ago. This work prepared the legacy systems and the historical data therein for incorporation into the information model and also provided additional analytical functionality to Treasury Board program analysts. EMIS will provide the tools and information for effective expenditure management decisions. It will gather, organize, and structure relevant data and information, improve processes, and increase analytical capacity in support of better expenditure management decision making.

In addition to detailed plans, work was completed on the design of the Management Resources and Results Structure (MRRS). The MRRS defines the information model that aligns information on government priorities, and planned and actual spending to results achieved.

Acquiring the basic information on each element of the MRRS is the top priority for EMIS work in 2004–05. Plans for subsequent years call for the integration of further information and key end-to-end business processes into a holistic information model.

Challenges and Lessons Learned

One of the key challenges identified by EMIS as it embarks on this project will be the development of government-wide capacity for sharing and analyzing management information under a common information framework. To address this challenge, the EMIS team:

- ▶ started the creation of internal and external communication and consultative vehicles for enhanced interdepartmental collaboration on exchanging and analyzing information related to expenditure management; and
- ▶ commenced work on a comprehensive information and technical architecture to support the Secretariat’s decision making and business processes.

Additionally, as EMIS is a system with implications on a government-wide scale, it is imperative that not only the information, but also the knowledge base and expertise developed in building EMIS remains within the government. Thus, to the extent possible and where financially prudent, the Secretariat began in 2003–04 to assemble the team and resources necessary to start building EMIS in 2004–05 and 2005–06.

A.1.3 Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation

Context and Commitment

In the 2002 Speech from the Throne and in budgets 2003 and 2004, the government announced it would renew its efforts to “reallocate resources to the highest priorities and transform old spending to new purposes.” In response, the Secretariat provided ongoing analysis and advice to Treasury Board ministers and ongoing direction and guidance to departments and agencies on resource allocation to achieve government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.

Main Achievements

The Secretariat provided timely and relevant advice to the Treasury Board on a range of resource allocation and expenditure management issues. Specifically, Budget 2003 announced the reallocation of \$1 billion annually from existing spending to help fund new budget initiatives beginning in 2003–04. The Secretariat, in collaboration with departments and other central agencies, achieved the 2003 budget commitment of identifying \$1 billion in existing 2003–04 spending to be reallocated to higher government priorities. The money was used in September 2003 to help fund new priorities that emerged since the budget, such as the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), the occurrence of Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) or mad cow disease, the cod fishery, and the reconstruction of Iraq.

All ministers and their departments and agencies participated in the exercise. The savings will be achieved through a number of initiatives, including reductions in some activities or lower than anticipated use of some services, unavoidable delays in the start-up of some others, and other measures that reduced resources allocated.

In addition to the \$1 billion, departments reallocate spending internally on a regular basis as part of good management. For the fiscal year 2003–04, more than \$800 million was reallocated in this manner.

\$1 billion Reallocation Summary by Portfolio
2003–04 (\$ millions)

Portfolio	Total Reallocation
Agriculture and Agri-Food Canada (<i>and agencies</i>)	17
Canada Customs and Revenue Agency*	22
Department of Canadian Heritage (<i>and agencies</i>)	35
Citizenship and Immigration Canada (<i>and agencies</i>)	14
Environment Canada	6
Department of Finance Canada (<i>and agencies</i>)	2
Fisheries and Oceans Canada	9
Department of Foreign Affairs and International Trade*	25
Canadian International Development Agency	130
Health Canada	40
Human Resources Development Canada* (<i>and agencies</i>)	105
Indian and Northern Affairs Canada	83
Industry Canada (<i>and agencies</i>)	117
Department of Justice Canada	25
National Defence	200
Natural Resources Canada (<i>and agencies</i>)	17
Privy Council Office (<i>and agencies</i>)	4
Public Works and Government Services Canada (<i>and agencies</i>)	9
Solicitor General of Canada* (<i>and agencies</i>)	21
Transport Canada (<i>and agencies</i>)	65
Treasury Board of Canada Secretariat	41
Veterans Affairs Canada	13
Total	1000

Internal Reallocation Summary by Portfolio
2003–04 (\$ millions)

Portfolio	2003–04
Agriculture and Agri-Food Canada	100
Canada Customs and Revenue Agency*	40
Department of Canadian Heritage	55
Citizenship and Immigration Canada (<i>and agencies</i>)	23
Environment Canada	25
Fisheries and Oceans Canada	23
Department of Foreign Affairs and International Trade* (<i>and agencies</i>)	13
Health Canada	66
Human Resources Development Canada*	88
Industry Canada (<i>and agencies</i>)	95
Department of Justice Canada	10
National Defence	90
Natural Resources Canada	31
Privy Council Office (<i>and agencies</i>)	1
Public Works and Government Services Canada (<i>and agencies</i>)	13
Solicitor General of Canada* (<i>and agencies</i>)	102
Transport Canada	30
Treasury Board of Canada Secretariat	9
Veterans Affairs Canada	11
Total	825

* The government restructuring that took place on December 12, 2003, affected the names and mandates of these departments and agencies. (Canada Customs and Revenue Agency became Canada Revenue Agency and Canada Border Services Agency; Human Resources Development Canada became Human Resources and Skills Development Canada and Social Development Canada; the Department of Foreign Affairs and International Trade became Foreign Affairs Canada and International Trade Canada; the Solicitor General of Canada became part of Public Safety and Emergency Preparedness Canada.) However, the \$1 billion reallocation announcement was made by the President of the Treasury Board on September 29, 2003, prior to these changes. Therefore, the former names for these organizations are used here to reflect reallocation at that time.

***Challenges and
Lessons Learned***

Since September 2003, the Secretariat has been working with departments and agencies to provide expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of \$1 billion on an ongoing basis and will report back to Treasury Board with recommendations in the fall of 2004.

A.1.4 Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management

***Context and
Commitment***

The government and Parliament rely on the Secretariat to:

- ▶ provide direction to departments and agencies with respect to expenditure management;
- ▶ effectively manage the expenditure management system; and
- ▶ table in Parliament the government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.

***Main
Achievements***

Main and Supplementary Estimates were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04. The related government supply bills were tabled and successfully passed through Parliament. The Secretariat continued to provide federal departments and agencies with guidance, advice, and assistance to complete their Estimates documents, while maintaining that dialogue throughout the year to receive feedback and to ensure the availability of up-to-date information, particularly regarding tabling decisions and changing display requirements.

The Secretariat also introduced some modest improvements to the Estimates documents. Improvements were made to the 2003–04 Supplementary Estimates (B) display of organizational and additional summary information at the front end of the document. In the Main Estimates, additional information was provided to explain linkages with the budget, as well as more information on the major changes to base funding levels as compared to the previous year.

***Challenges and
Lessons Learned***

The Secretariat was required to table the 2003–04 Supplementary Estimates (both A and B) earlier than usual in response to the contracted parliamentary calendar and to ensure parliamentarians had a reasonable time to review and understand any urgent and unplanned new funding requirements of departments and agencies. As well, the 2004 Main Estimates were tabled early, despite the need to make last minute changes to reflect, as much as possible, the restructuring of government organizations.

A modified approach for the tabling of the RPPs was required to accommodate new organizations resulting from the government machinery change announcements. In order to minimize confusion and complexity and ensure open and transparent reporting to Parliament, tabling of the 2004–05 RPPs was deferred to the fall of 2004.

A.2. Performance—whereby federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat sought one result:

- ▶ Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in three areas:

- A.2.1 Implementation of Government-wide Modern Comptrollership
- A.2.2 Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results
- A.2.3 Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship through renewed Treasury Board Management Policies

A.2.1 Implementation of Government-wide Modern Comptrollership

Context and Commitment #1

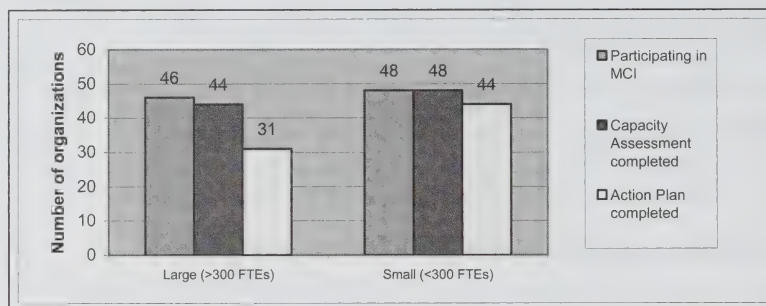
Through sound management of the three-year, \$30 million Innovations Fund, the Modern Comptrollership Initiative (MCI) led management improvement within the federal Public Service. The MCI was to provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans and monitor and report on departmental progress. The Secretariat targeted to approve and have implemented a minimum of 60 integrated modern management departmental plans by April 2004.

Main Achievements

First, success was achieved with 95% of departments and agencies¹⁰ (listed in Schedules 1, 1.1 and 1.2 of the *Financial Administration Act*) becoming engaged in MCI implementation, and thereby part of the government-wide effort to ensure improved results for Canadians.

10. The list is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/pot_assign_e.asp.

Number of departments participating in MCI, completing Capacity Assessments and Action Plans



As of March 2004, approximately 60 capacity assessments had been completed to assess the state of current management practices in individual departments and agencies, and to determine how this capacity could be further developed and improved.

By May 2004, 92 capacity assessments reports¹¹ had been finalized by the 94 departments and agencies engaged in modern comptrollership, with approximately 2,500 managers taking part in the capacity assessment process.

The Secretariat expected all organizations completing a capacity assessment to develop a long-term management improvement action plan to address the findings of their capacity assessments and it provided guidance and support in this process. Currently, approximately 78 management improvement action plans have been reviewed and approved by executive committees and submitted to the Secretariat. Their implementation is ongoing. An analysis of the 60 final and approved action plans in place as of March 2004¹² found that gaps identified in departments' and agencies' capacity assessments were generally addressed in the action plans, and that priorities, actions, and timelines for improvement were clearly stated.

In addition to the action plans, more than a dozen departments have completed risk profiles and many more are underway. Through their integrated management action plans, many departments have taken steps to improve the quality and timeliness of financial information and to strengthen controls on transactions, which represent one of the most often identified risk areas.

11. The reports are available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/IF_FI/status_e.asp.

12. During March 2004, the Secretariat conducted a detailed analysis of all 60 approved and available action plans. This analysis used among its criteria the *Guidance for Developing Action Plans for Federal Departments and Agencies Implementing Modern Comptrollership*, May 2002. The 60 action plans included 29 large (>300 FTEs) and 31 small (<300 FTEs) departments and agencies. Action plans dated from October 2000 to March 2004.

Context and Commitment #2

Through the Modern Comptrollership Initiative, the Secretariat also committed to implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government. The goal was to have a minimum of 5,000 public service managers engaged in modern comptrollership events in 2003–04.

Main Achievements

Building a broad understanding that stewardship is a core responsibility of every manager has involved a massive communications effort and a comprehensive learning strategy. As a result, more than 6,000 public service managers have participated in modern comptrollership learning events ranging from conferences to university-level courses. Recent surveys suggest three in four managers are now aware of the concepts of modern comptrollership.

The Secretariat and the Canadian Centre for Management Development (CCMD, now the Canada School of Public Service)¹³ worked together over a three-year period to develop a learning curriculum on modern comptrollership that integrates various training methods into a blended learning strategy. Training is also being provided on an ongoing basis to managers in specific functional areas. These activities will provide employees and managers with better tools and competencies to strategically manage public funds and provide better service to Canadians.

Strengthening government-wide competencies in critical comptrollership-related occupational groups (such as financial management, internal audit, personnel management, procurement, materiel, real property management, information management / information technology, and communications) was also a priority.

Efforts are underway across the Secretariat to build capacity within these communities; for example, the Centre of Excellence for Internal Audit has developed a human resources strategy for the internal audit community that addresses recruitment, renewal, and retention needs. The Secretariat completed a demographic profile reflecting a cross-section of the financial community, as well as an assessment tool for financial officers and their managers that enables staff to assess their competencies for their current positions and also for future career planning. To assist the Procurement, Materiel Management, and Real Property community, the Secretariat conducted a demographic study of the community and is working with departments to finalize a professional development and certification program that includes a core competency profile, a Web-based assessment tool, a core curriculum, a standard for competencies, and a manual for certification. These three functional groups are now working to better integrate their respective functions into a complete life-cycle asset management approach.

13. See <http://www.myschool-monecole.gc.ca/>.

***Context and
Commitment #3***

Through the MCI, the Secretariat also committed to distribute a comprehensive set of tools and guidance on integrated control, management reporting, linking resources to results, and managing cultural change to departments and agencies by April 2004.

***Main
Achievements***

One of the major outcomes of the Modern Comptrollership Initiative was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF),¹⁴ with over 5,000 copies of the MAF brochure distributed Public Service wide. The MAF incorporates all the elements of modern comptrollership, and adds to them three additional expectations public service managers—Citizen-focussed Service, Policy and Programs, and Learning, Innovation, and Change Management that serves to clarify management expectations of deputy heads and public service managers.

The MAF will continue to be used to assess departments and agencies and engage deputy heads in formal discussion about progress made in improving management practices, as well as any further follow-up action required. Through this process, the Secretariat will expand its understanding of management capabilities and issues across the Public Service and develop better measures to assess performance in all areas of management.

It is a unique model in that no other national government has developed such a comprehensive set of expectations for assessing management performance and improving management capability. For this reason, the MAF has been nominated for the Innovations in Governance Award of the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM).¹⁵ Its implementation will help ensure and embed a long-term commitment to continuous improvement in line with the vision and principles of modern comptrollership in the Public Service.

In addition, more than 30 tools and techniques were specifically developed to support individual managers in modernizing their management practices. More than 40 departments and agencies collaborated on 39 Innovations Projects¹⁶ funded by the MCI to develop a range of new management tools that have since been shared government-wide. Thirty-five percent—\$13.5 million—of total funding provided by Treasury Board to support modern comptrollership was dedicated to funding these projects. By way of example: science-based organizations developed performance measurement and risk assessment tools to meet their particular requirements; while guides were developed for overcoming organizational resistance to change and managing cultural change, as well as other guides relating to identifying individual learning

14. The MAF is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp.

15. For more information, visit http://www.capam.comnet.mt/international_innovations_awards_2004.htm.

16. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/projects_projets/phase_2_projects_e.asp.

needs and improving internal communications. Tools were developed to improve auditing of grants and contributions, integrated business planning, and to linking resources to results. These tools are listed and described on the Modern Comptrollership Web site.¹⁷ The site also contains a database of over 350 practices¹⁸ developed by departments and agencies.

***Context and
Commitment #4***

Finally, the Secretariat committed to monitor and report on the government-wide implementation of the Modern Comptrollership Initiative by April 2004.

***Main
Achievements***

Accountable to Treasury Board ministers for the success of the Modern Comptrollership Initiative, the Secretariat ensured that a solid accountability framework was established to effectively manage the funding¹⁹ transferred to federal organizations to support modernizing their management practices. This included approving departmental and agency milestones and deliverables at the outset, and tracking and monitoring progress in achieving these commitments. Many organizations submitted quarterly progress reports to the Secretariat on their management improvement action plans. Periodic surveys, analysis of annual results statements and an in-house database were also used to track and assess progress.

Building on MCI: *A Progress Report on Government-wide Implementation*,²⁰ a final report on the MCI has been completed which summarizes progress made to March 31, 2004, the end of the 3-year implementation period of the MCI.²¹

***Key Challenges
and Lessons
Learned from the
Modern
Comptrollership
Initiative***

The implementation of government-wide initiatives such as Modern Comptrollership will remain a significant challenge, especially when the target audience is now exclusively public service managers. The challenge is to work closely with departments, agencies, and the several communities and networks across the Public Service to make sure that public service managers accept this modern way of managing.

17. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/.

18. Available at http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/practices/bp_search_e.asp.

19. For more information, visit http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/innovations_funds_e.asp.

20. This report is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/mci_imc/00_e.asp.

21. This report will be posted at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_e.asp.

With the end of the Modern Comptrollership Initiative and the transition to the MAF and agencies that modern comptrollership is not finished but indeed an integral part of the MAF. This has proven to be difficult, due to internal reorganization and the lack of clearly identified resources dedicated to supporting the MAF. It is clear that government-wide management improvements, whether implementing better systems, supporting cultural change, or building a solid learning curriculum, require dedicated time and resources. The Modern Comptrollership Initiative has demonstrated that sustained and consistent efforts are essential to success.

A.2.2 Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results

Context and Commitment

Good stewardship requires continual information on the extent to which federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity. Internal audit²² and evaluation²³ are crucial functions in providing this important information. The Secretariat continued to lead the government's commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support.

Main Achievements

During 2003–04, the Secretariat's Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation continued to work with departments and agencies to reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements in modern management. This was done by providing certain departments and agencies with investment funding to the end of March 2005 to build internal audit and evaluation capacities. Those departments and agencies assisted by the Treasury Board have committed to continue to fund these functions after March 2005.

Both centres worked to improve the functions across government, including the provision of training, an internship program, and professional development sessions.

The Centre of Excellence for Internal Audit reviewed and followed up on approximately 200 internal audit reports and provided feedback on analysis of reports and plans, and made over 90 on-site visits to departments and agencies. The Internal Audit Web site²⁴ provides more information on these activities.

22. The *Policy on Internal Audit* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/dwnld/pia-pvi_e.rtf.

23. The *Evaluation Policy* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/dwnld/ep-pe_e.rtf.

24. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp.

The Centre of Excellence for Evaluation reviewed approximately 100 results-based management frameworks. In addition, the Centre increased its monitoring activities. This included reviewing the quality of 115 evaluation reports, identifying best practices in the management of the departmental evaluation units, and holding over 120 meetings and presentations with departments, international delegations, and regional organizations, including consultations with the evaluation community. The Evaluation Web site²⁵ provides more information on these activities.

Challenges and Lessons Learned

Notwithstanding the work done to date to improve the internal audit and evaluation functions across government, progress has been uneven. There is a need for more dramatic results in each of these areas. Consequently, the President of the Treasury Board announced²⁶ in March 2004 in *Strengthening Public Sector Management* that the government is moving resolutely to strengthen internal audit and evaluation capacity across the public sector.

In 2003, the Secretariat indicated its intention to report on the effectiveness of the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre for Evaluation by March 2005 and prepare evaluation reports on the impact of these efforts on the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.

With respect to internal audit, these commitments will be reconsidered as part of the work of the newly created Office of the Comptroller General and its responsibilities to “reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analyses of all departmental activities, with the authority to delve into every corner of every portfolio,” as announced in Budget 2004.

In conducting its work in this area, the Secretariat has determined that certain departments, agencies, boards, tribunals, and other government entities are too small to maintain ongoing, viable internal audit and evaluation functions. As a result, options were identified to provide a common internal audit and evaluation service to each of these “small agencies.” The Secretariat is in the process of developing an ongoing solution, as well as clarifying the structure and resources to begin implementation of such a service as early as possible.

25. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp.

26. The announcement is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_e.asp.

A.2.3 Ongoing Leadership, Direction, and Support for Government-wide Stewardship through Renewed Treasury Board Management Policies

Context and Commitment

In support of improved government-wide stewardship, the Secretariat has committed to reviewing, rationalizing, and improving the effectiveness of the Treasury Board's policy suite across all fields of government

management. It has put in place an ambitious strategy to revise and improve essential policies and eliminate outdated ones. The new management policy suite is intended to be relevant to the government's evolving operating context and priorities, and to provide greater clarity of roles, responsibilities, and accountabilities, as well as more coherent direction for sound management in critical areas with more emphasis on priorities and results. It is intended to be cohesive and coherent, and to provide clear and appropriate direction on what departments and officials are being held accountable for and on what constitutes success.

For 2003–04, it was planned to develop more fully the overall management policy structure, and to review and implement revised policies for a large segment of the existing policy suite. On an ongoing basis, it was also planned to manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives across all fields of government management.

The policy review objectives were to be achieved in collaboration with departments and agencies. It was also intended to build in necessary strategies to support implementation, including advancing professional development in the related functional communities; building knowledge and competencies; sharing best practices and tools; and evaluating progress and effectiveness. The policy review results were to be confirmed through assessments, evaluations, and deliverables in accordance with work plans and to be communicated by various means, including reports to the Treasury Board and Parliament, and through the Secretariat's Web site.

As a result of the refocussing of the Secretariat's mandate in December 2003 to strengthen the capacity for oversight to improve accountability for management performance, the policy review is being adapted to align clearly and directly with the objectives of the Management Accountability Framework (MAF). Together, the MAF and the renewed management policy suite will serve to clarify management expectations for government officials and managers and will provide a basis for overseeing compliance and performance.

Main Achievements

The Secretariat made some progress towards these goals but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. It succeeded, to some extent, in collaborating in critical policy areas with stakeholders in departments, agencies, and functional communities. Considerable further consultation and collaboration will be essential as the policy review continues in order to ensure successful implementation, results, and compliance.

Progress was made in 2003–04 in certain key management policy areas, including the following:

- ▶ Proposing a policy framework providing broad direction for the government's management of assets and acquired services, based on a life-cycle approach that integrates real property, materiel, procurement, project management, and acquired services. This policy framework will link legislation, policy, process and practices, community professional standards, and rigorous management information systems requirements and will provide the foundation for the government's management control system for assets and acquired services.
- ▶ Revising and consolidating policies to reflect current operating requirements, enhancing their relevance, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities, and providing more coherent direction within the contracting, cost recovery, and official languages policy areas.
- ▶ Obtaining significant community support and participation in the ongoing comprehensive modernization of the real property policy suite and working with the Canadian General Standards Board and departments to develop a standard for competencies for the asset management community.
- ▶ Conducting an independent evaluation of monitoring related to the Treasury Board policy suite, identifying requirements to promote effectiveness and capacity across government, as well as evaluations of specific individual policies. The resulting recommendations will be addressed in the continuing policy review.
- ▶ Continuing adaptation of communications and federal identity policy guidance to reflect changing government requirements and priorities.
- ▶ Developing and applying policy improvements in IT/IM, including:
 - a new Public Key Infrastructure (PKI) Management policy and certificate policy;
 - new standards for the management of IT;
 - new draft regulations and an implementation schedule for secure signatures;
 - IT Security Self-assessment methodology, software, and audit guides;
 - standards for applying security controls to IT information and assets; and
 - collaboration with Public Works and Government Services Canada, the Communications Security Establishment, the RCMP, and Public Safety and Emergency Preparedness Canada to develop a co-operative model for providing security advice and guidance to departments and agencies.²⁷

27. More on information technology security is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/its-sti/index_e.asp, and on information and technology standards at http://www.cio-dpi.gc.ca/its-nit/index_e.asp.

- ▶ Launching the *Policy on the Management of Government Information* (MGI), which is designed to ensure the government's information and records are managed consistently and in accordance with government legislation throughout their lifecycle. This included, in collaboration with Library and Archives Canada, updated guidance for the management of information throughout its lifecycle and clarification of the roles and responsibilities of program managers and employees. As well, the Secretariat launched a project to develop a strategy to assist departments and agencies in implementing the MGI Policy and a two-year, \$6 million investment was approved to accelerate implementation. The final MGI implementation strategy will be informed by results of departmental IM capacity checks.²⁸
- ▶ Conducting the review of the *Policy on Privacy and Data Protection*, beginning with the use of the social insurance number and data matching, and assessing the potential to consolidate the *Privacy Impact Assessment Policy* (PIA) with the *Privacy Policy*. Based on the results, these two policies will be consolidated, and guidelines and tools are being provided for practical support in applying the PIA policy.²⁹
- ▶ Towards consolidating the Service Improvement policy suite, reviewing the Alternate Service Delivery (ASD) policy, with a view to modernizing the federal institutional governance framework. More information on ASD is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/asd-dmps/>. The President's 2003 *Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/03/cc-se-03_e.asp.³⁰

Challenges and Lessons Learned

During 2003–04, major changes were needed to reorient the overall policy review strategy in support of the Secretariat's refocused mandate announced in December 2003 and to accommodate the splitting of policy responsibilities within the new Treasury Board portfolio. These developments have critical effects on the policy review's direction and vision, and present a considerable ongoing challenge for the Secretariat.

Over the coming year, the Secretariat will need to make a concerted and focussed effort to create an integrated suite of management policy instruments to support the Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies. Based on the Secretariat's new mandate and vision, the renewed policy suite will:

28. More information on the MGI Policy and on managing records is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mjih-grdg_e.asp and at the IM Resource Centre at <http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/>.

29. More information on Privacy, including Privacy Impact Assessment (PIA) Guidelines and a PIA e-learning tool, is available at <http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/>.

30. More information on Crown Corporation Policy and Information can be found at <http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/>.

- ▶ be user-centred to provide managers and employees with focussed direction;
- ▶ be integrated and streamlined to minimize implementation costs while optimizing impact;
- ▶ address existing and emerging management risks and priorities; and
- ▶ align with the MAF to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance.

The Secretariat will continue to collaborate with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies. It will also give more attention to the need to build competencies in the functional communities of practice. To this end, it will collaborate with the Canada School of Public Service to support the development of core curriculum requirements and will also support the development of certification programs for certain functional communities.

It will actively engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address issues related to their capacity for implementation, impediments to policy compliance, and the design of effective policy instruments.

It will be essential to harmonize the management policy reforms with the findings and recommendations related to the various current reviews, including of the *Financial Administration Act*, Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management. The revised policy suite is expected to provide more clarity about questions of sanctions and the consequences of non-compliance.

Given these new priorities, the target timelines for policy review have been revised. Treasury Board policy instruments related to Contracting, Procurement, and Real Property will now be renewed by March 31, 2005. The remainder of the management policy suite will be renewed by March 31, 2007.

A.3. Accountability—whereby accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported

The Secretariat sought two results:

- ▶ Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- ▶ The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in five areas:

A.3.1 Reporting on *Canada's Performance*

A.3.2 Reporting on Departmental Planning and Performance

A.3.3 Reporting on the Federal Government's Financial Performance

A.3.4 Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations

A.3.5 Improving Reporting to Parliament and Canadians

A.3.1 Reporting on Canada's Performance

Context and Commitment

The Secretariat is committed to tabling in Parliament each year a report entitled *Canada's Performance*. The Secretariat provides ongoing direction to departments and agencies to improve results-based management and reporting, and works with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance, as well as strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.

Main Achievements

Canada's Performance 2003 was tabled in the fall, providing a context for parliamentarians and Canadians to assess the performance of federal government programs and the effectiveness of government policies. The report contains four chapters (i.e. Economy, Health, Environment, and Communities) and uses societal indicators to inform Canadians about their quality of life.

The report's electronic version,³¹ provides links to departmental planning and performance reports that describe what the government spent, what the government achieved, and what the government plans to do in the future in each of the four areas. Canada is one of the few countries to publish such a report and is a leader in promoting the achievement of results as a foundation for modern management.

31. Available at: http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_e.asp.

The Secretariat has also developed the horizontal results database to provide parliamentarians, the public, and the government with an overall picture of public expenditures and results achieved for all major horizontal initiatives.³²

In addition, the Secretariat put increased emphasis on strengthening the government's capacity to manage horizontal initiatives for results by developing horizontal management, accountability, governance, and reporting frameworks for key horizontal files (e.g. the Federal Climate Change Program, the Official Languages Program, Canada's Drug Strategy, etc.).

Challenges and Lessons Learned

The Secretariat recognizes, however, that *Canada's Performance* needs to continue to evolve to better meet the needs of parliamentarians and Canadians. Some of the changes made in the 2003 report included highlighting the international dimension of each chapter; adding an indicator on climate change; improving readability of the electronic version; and focussing more on horizontal initiatives (initiatives that require the contribution of many departments and agencies).

The Secretariat is also building and sustaining an interdepartmental community of practice in the management of horizontal initiatives by providing guidance, establishing networks of senior management leaders, and holding workshops and quarterly seminars.

A.3.2 Reporting on Departmental Planning and Performance

Context and Commitment #1

The President of the Treasury Board tables departmental performance reports (DPRs) in Parliament each year on behalf of departments and agencies. The Secretariat provides ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continues to work with departments and agencies to improve the quality of their DPRs and assess the degree to which annual improvements are being achieved.

Similarly, the Secretariat provides ongoing guidance to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results. The Secretariat works with departments and agencies to improve the quality of their reports on plans and priorities (RPPs) and assesses the degree to which annual improvements are being achieved.

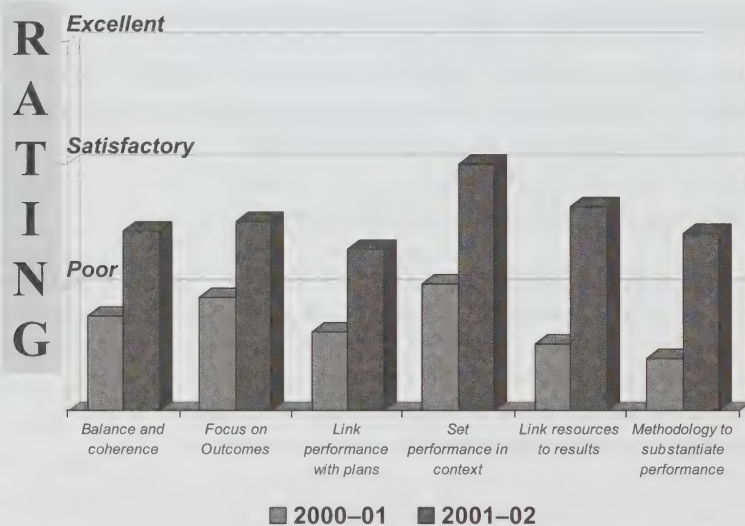
32. The list of horizontal initiatives reported in the 2002-03 DPRs can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp.

Main Achievements

Over the course of 2003–04, 15 RPPs were reviewed and comments were provided to organizations with the goal of improving the quality of the documents. Areas for improvement included reporting on expected results and identification of associated resources and performance measures.

Significant improvements were also made to the RPP guidelines and technical instructions for organizations, and several presentations and information sessions were held with a number of organizations. The guidance provided to departments included the addition of new reporting requirements on financial information, foundations, Alternative Service Delivery (ASD), and horizontal initiatives.

DPR Improvements by Reporting Principle
(Averages for a sample of 75 Departments and Agencies)



The Secretariat also took steps to support improvements to the form and content of RPPs and DPRs. It conducted independent assessments against the six reporting principles of each department's 2001–02 DPR.³³ Overall, the DPR assessments showed that there has been some improvement in departmental performance reporting but that progress is still required in reporting performance against planned results, linking results to resources, and identifying shortcomings and the means taken to provide parliamentarians and Canadians with a balanced performance story.

33. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/guide_e.asp#_Toc70476510.

The then President also wrote to her colleagues to focus their attention on the 2003 budget commitment to improve reporting to Parliament and to further engage departmental senior management in continuing to make progress in their performance reporting. Concurrently, the Secretariat conducted a pre-tabling review of nine 2002–03 DPRs and offered advice and recommendations to improve their reports prior to tabling. An additional post-tabling review of some 20 2002–03 DPRs was undertaken and feedback was provided to the relevant departments and agencies.

Challenges and Lessons Learned

Specific guidance was developed in consultation with organizations affected by the announcements of December 12, 2003, to ensure 2003–04 DPRs and 2004–05 RPPs reflected these changes in a clear and transparent manner.³⁴

Context and Commitment #2

In 2003, the Secretariat also committed to ensure targeted efforts were made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes. It also committed to develop a planning and management tool for departments and agencies that would help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices toward the achievement of results, and support the rational allocation of resources, both departmentally and in horizontal areas.

Main Achievements

Working with departments and agencies, the Secretariat launched the development of a government-wide program activity architecture that better aligns departmental program resources and results with the strategic outcomes they are trying to achieve. All departments and agencies developed program activity architectures against which they will, for the first time, array all of their programs, together with a comprehensive picture of their planned spending and expected results. When completed, this will represent the Management Resources and Results Structure (MRRS) used by departments and the Secretariat to manage and monitor the delivery of programs and services. These architectures will serve as the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06.

Government-wide implementation of this new comprehensive structure will result in improved capacity for the Secretariat to provide consistent, results-based, program-level spending and performance information to support the Treasury Board and Cabinet decision making and priority setting, including:

34. Please see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/qsandas_e.asp and http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/financial-tables1212_e.asp for further information.

- ▶ the capacity to link government priorities with departmental efforts;
- ▶ the alignment of results to resources to improve departmental management and ensure clear accountabilities;
- ▶ improved horizontal management of federal priorities;
- ▶ improved information on departmental and horizontal spending to identify opportunities for savings and reallocation; and
- ▶ improved transparency in reporting to Parliament.

Prior to the government-wide launch of this initiative, the Secretariat further explored the context and use of strategic outcomes, resulting in the development of five criteria³⁵ to guide departments in improving their strategic outcomes. These criteria were then used to review and assess the strategic outcomes presented in the preliminary drafts of departmental Management Resources and Results Structures. Feedback was provided to 118 organizations and most made substantive changes to their strategic outcomes such that they improved the clarity, measurability, and representation of their mandate and operations. These improved strategic outcomes will be reflected in the 2005–06 RPPs and DPRs and reflected in the subsequent *Canada's Performance*.

A.3.3 Reporting on the Federal Government's Financial Performance

<i>Context and Commitment</i>
--

The Public Accounts of Canada are tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31. The Secretariat is committed to providing ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implementing the necessary government-wide changes as a result of any government decisions on the implementation of full accrual accounting; and tabling the Public Accounts of Canada, including the Government's financial statements in Parliament, in an accurate and complete manner as early as possible.

35. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_e.asp.

Main Achievements

The Public Accounts of Canada 2003,³⁶ including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on November 4, 2003, and once again the Government of Canada received an unqualified audit opinion from the Auditor General on its financial statements.

In response to the Budget 2003 announcement of the government's commitment to implement full accrual accounting, the Public Accounts 2003 mark the first time that full accrual accounting forms the basis for preparing the government's financial results. As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the Auditor General congratulated the government on establishing Canada as "a world leader in financial reporting by a national government."³⁷

Reporting the Public Accounts on a full accrual accounting basis enhances good stewardship because it improves transparency and reliability by providing more comprehensive and up-to-date financial statements and greater accountability by the government to Parliament and the Canadian public.

Accrual accounting was part of the Financial Information Strategy to put in place a new decentralized accrual accounting environment for departments and agencies to improve their access to timely and relevant financial information, as well as their accountability. The implementation of full accrual accounting, including systems changes, accounting policy revisions, and training in all departments, required extensive collaboration across all departments and agencies and many professional disciplines. Results to date demonstrate significant achievement, particularly for those involved in financial administration.

Challenges and Lessons Learned

In spite of this, however, there is a continued need to expand the use of accrual accounting in day-to-day management and the government will continue to foster improvements in this area. Annex 6 of the Budget 2003³⁸ provides an explanation of full accrual accounting and its impact on the government's financial statements.

Highlights:

The 2003 financial statements of the Government of Canada were prepared for the first time on a full accrual accounting basis, thereby providing greater accountability by the government to Parliament and the Canadian public.

The related improvements made to the Public Accounts 2003 were highly praised by the Auditor General, who referred to Canada as "a world leader in financial reporting by a national government."

36. Available at <http://www.pwgscc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html>.

37. This report is available at <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20040306ce.html>.

38. Available at <http://www.fin.gc.ca/budget03/pdf/bp2003e.pdf>.

A.3.4 Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations

Context and Commitment

While the government's budget and consolidated financial statements are prepared on a full accrual basis of accounting, the spending authorities voted by Parliament operate on a partial accrual basis, where certain future liabilities (e.g. pensions) are recorded in the budget, but most expenditures are expensed upon acquisition. The term "accrual budgeting" is commonly used when discussing moving spending authorities to a full accrual basis of accounting, which in the most general sense involves linking planning and decision making to the consumption of government assets rather than the period of acquisition.

Internationally, there has been much discussion on reforms aimed at improving public sector financial management. A common element of these reforms has been the modernization of government financial systems, including accrual information. Canada has adopted accrual accounting and reporting as part of its commitment to improve the quality and transparency of financial information. While there is international consensus on the usefulness of accrual accounting, there is no such consensus on accrual budgeting.

Main Achievements

The Secretariat set out to complete the first phase of assessing the potential for the use of accrual budgeting and appropriations and in September 2003 report key findings and seek decisions for future actions to be taken. Phase I of the accrual budgeting project has been successfully completed, which resulted in a specific work plan being put in place for Phase II. This work plan is based on four key elements:

- ▶ formalizing the interim arrangements to include accrual costing in individual Treasury Board submissions dealing with incremental funding;
- ▶ in conjunction with the Expenditure Management Information Systems (EMIS) project, putting the process by which the Treasury Board approves departmental budgets (reference levels) on a full accrual as well as cash basis;
- ▶ incorporating the previously proposed review of capital planning and accrual capital budgeting into the capital asset management review that was announced by the President of the Treasury Board; and
- ▶ incorporating engagement of Parliament and other parties on the issue of accrual budgeting and appropriations into the broader consultations planned for improving the Estimates and related reporting to Parliament.

The Secretariat's overall strategy remains to develop a position on the initial implementation of accrual budgeting before addressing accrual appropriations.

Challenges and Lessons Learned

The Treasury Board of Canada Secretariat believes that a prudent and thorough approach to examining and introducing accrual budgeting is appropriate. Issues relating to accrual budgeting are very complex. They affect multiple stakeholders who often have very different viewpoints on the practicality of implementing accrual budgeting. Progress has been and continues to be made in examining and testing accrual budgeting options and in monitoring accrual budgeting developments in other jurisdictions—both for those that have elected to introduce accrual budgeting and those that have not. The challenge will be to identify what elements of the budgeting process have the potential to be improved through the introduction of accrual budgeting. It will be essential to choose the solution that works best in the Canadian context.

A.3.5 Improved Reporting to Parliament and Canadians

Context and Commitment

In 2003, the Secretariat committed to work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament and to develop proposals for improvement by March 2004.

Main Achievements

Given the government changes that took place in December 2003, last year did not lend itself particularly well to new consultations with parliamentarians and parliamentary committees. However, previous consultations had clearly indicated parliamentarians' needs for simpler, more integrated reports that provide high-level overviews, context, analysis, and the ability to drill down to more detail. Parliamentarians also wanted to better understand the logic between government priorities, program activities, resources, and results and be better able to link the planning and performance information reported to them.

The Secretariat pursued its efforts to that effect throughout the year. As outlined above, the Secretariat worked to further *Canada's Performance*, departmental performance reports, reports on plans and priorities and the Public Accounts, which were for the first time presented on a full accrual accounting basis. In addition, the Secretariat began working with departments, agencies, and appropriation-dependent Crown corporations so that the Management Resources and Results Structure (MRRS) discussed above could become the basis for reporting to Parliament on Estimates beginning in fiscal year 2005–06. The Secretariat will also emphasize the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending and performance information as required and improve the capacity of the Secretariat to focus on results reporting both at the departmental and government-wide level.

***Challenges and
Lessons Learned***

While progress has been achieved, the Secretariat recognizes that more work is needed. Events from the past year have highlighted the importance for the government to better inform Parliament and Canadians about how resources are allocated and the results that are achieved. The government has re-iterated its commitment to increase accountability and transparency, and the Secretariat's efforts to further improve reporting to Parliament will be key to fulfilling this commitment. The success of future efforts rests largely on the implementation of the MRRS and corresponding technology.

B. Human Resources Management

Strategic Outcome: A modern, effective, well-managed public service

Summary of Spending in 2003–04 (\$ thousands)

	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	83,030	229,600	227,112
Centrally Administered Funds	1,452,371	1,451,026	1,154,763
Total Planned Spending	1,535,401	1,680,626	1,381,875

Personnel

Full-time Equivalents	448	163	182
-----------------------	-----	-----	-----

Note: The net decrease in Authorities and Actual FTEs over the Planned FTEs is generally the result of the transfer out of resources from the Secretariat to PSHRMAC. The net increase in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending for Secretariat Operations includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

B.1. Workforce—whereby the workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves

Together the Secretariat and the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada sought two results:

- ▶ a competent federal public service committed to excellence that reflects the values and diversity of Canadian society; and
- ▶ a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

As stated above, the majority of the human resources management responsibilities have been transferred to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat will report on its achievement only in “Strengthening Compensation Management.”

B.1.1 Strengthening Compensation Management

Context and Commitment

The Secretariat must ensure there are sufficient funds set aside in the compensation reserve³⁹ to meet the government's wage commitments negotiated in collective agreements, as well as any other approved wage increases. The Secretariat recommends to the Treasury Board an appropriate allocation from the reserve to more than 100 departments, agencies, and other federal government organizations to honour those commitments. The Secretariat also tracks both actual and potential spending from the compensation reserve. In order to prepare for the next round of public sector collective bargaining, the Secretariat committed to enhance the compensation reserve control process, systems, and procedures over the course of 2003–04.

Main Achievements

To ensure that each department, agency, and other federal government organization is appropriately funded following approved wage increases for its employees, three draft documents have been produced:

- ▶ *A Funding Framework for Appropriation-dependent Crown Corporations;*
- ▶ *A Funding Framework for Separate Employers; and*
- ▶ *Funding Guidelines for the Compensation Reserve.*

These documents outline the funding relationships and rationales for the organizations that have access to funding from the compensation reserve and the items that will be funded.

In addition, the processes and procedures used for the management of the compensation reserve, more specifically the processes relating to the establishment, monitoring, and allocation functions of the reserve have also been documented.

Taken together, these documents will assist the Secretariat to more rigorously manage the compensation reserve and make the decision making processes around access to the reserve more transparent. Forecasting capabilities have also been improved, together with the ability to identify shortfalls or surplus funding requirements.

Challenges and Lessons Learned

Collecting and maintaining comprehensive and timely compensation information is a challenge, particularly given the growing complexity in collective bargaining and the wide range of needs of more than 100 departments, agencies, and other federal organizations with a wage bill totalling more than \$25 billion. Within this environment, the Secretariat will continue its effort to ensure prudent management of the compensation reserve.

39. The compensation reserve consists of funds that have been earmarked in the fiscal framework but have not yet been allocated to departments and agencies to meet government commitments to fund collective agreements and other approved wage increases.

C. Service Improvement

Strategic Outcome: Citizen-centred service delivery

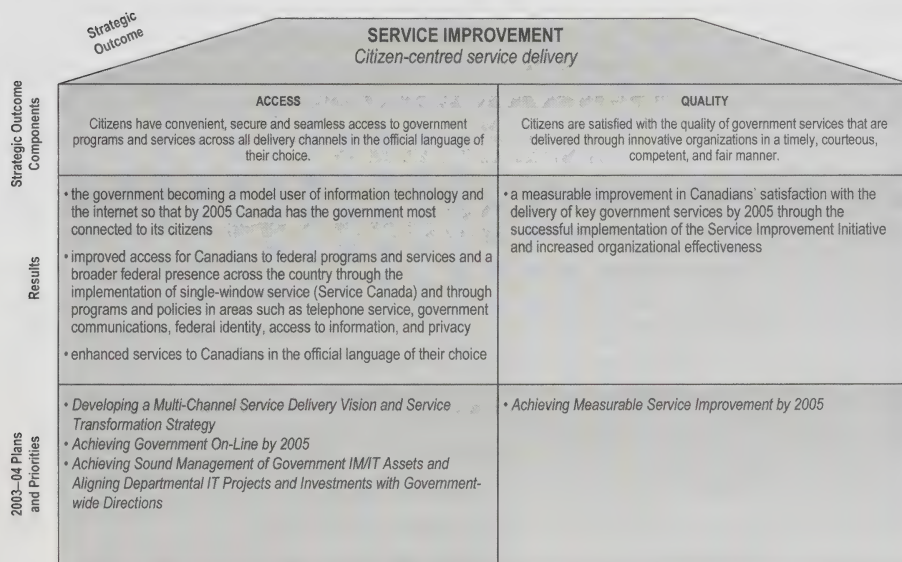
Summary of Spending in 2003–04 (\$ thousands)

	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	30,530	25,833	23,617
Centrally Administered Funds	-	-	-
Total Planned Spending	30,530	25,833	23,617

Personnel

Full-time Equivalents	219	156	142
-----------------------	-----	-----	-----

Note: The net decrease in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending is generally the result of the transfer out of resources from the Secretariat to Public Works and Government Services Canada but also includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.



C.1. Access—whereby citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat seeks one result:

- ▶ improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in three areas:

- C.1.1 Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy
- C.1.2 Achieving Government On-Line by 2005
- C.1.3 Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions

C.1.1 Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy

Context and Commitment

With the widespread use of the Internet and electronic devices, people have come to expect information and services to be at their fingertips. Inevitably, this evolution in the way Canadians interact with each other and the world around them is affecting the way they seek to interact with government. These days, Canadians expect government to put them—the country’s citizens, businesses, clients, and taxpayers—at the centre of public service delivery.

To meet these changing public expectations, the Secretariat has committed to adopt a consistent, coherent, and user-centric approach to deliver government information, programs, and services. The development of a multi-channel service vision for the Government of Canada is the cornerstone of meeting this ambitious service delivery objective.

In recent years, it has also become clear that information is not reused across government, but rather re-collected, that systems often do not work well together, and that duplication is far too common. Departments and agencies have come to recognize the traditional “silo” approach—one in which assets and resources are managed in isolation—not only makes it very difficult to manage expenditures and investments efficiently and effectively, but also limits the government’s capacity to achieve the broader transformation of government operations that leads to improved service delivery.

As a result of this ongoing dialogue, departments and agencies have agreed that opportunities to establish common or shared solutions and business processes need to be identified and leveraged. By implementing a co-ordinated approach to government operations, information management, and service delivery, departments and agencies across government will be able to increase the efficiency of service delivery, improve their operational flexibility, and enhance transparency. The Secretariat has committed to identifying opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.

Main Achievements

During 2003–04, the Secretariat continued its development of the Government of Canada service vision. The Secretariat worked closely with the departmental leads for the three “client” service visions—Human Resources Development Canada (now Human Resources and Social Development Canada/Social Development Canada) for services to citizens; Industry Canada for services to businesses; and the Department of Foreign Affairs and International Trade (now Foreign Affairs Canada/International Trade Canada) for services to international clients—in order to establish broad strategic directions for service delivery for these three client groups, based on client research and trends in channel use (in-person, telephone, and on-line). The Secretariat also led a review of federal service delivery infrastructures to assess the take-up of self-service channels.

In 2003–04, the Secretariat began to establish the foundations of a co-ordinated, “enterprise” approach to government operations and service delivery. Activities in 2003–04 focussed on producing a clear definition of service transformation and what it will mean for departments and agencies, and launching work to create a measurement framework to guide service transformation activities within and across departments. The Secretariat also developed a guide to assist departments and agencies in identifying and harvesting benefits from service transformation.

The Secretariat also extended the Government of Canada metadata strategy to support service and program delivery. A Content Management Solution (CMS) metadata model, consistent with Government of Canada metadata standards, was completed in 2003–04, and the Secretariat provided departments and agencies with ongoing advice and leadership in the application of metadata standards and the use of CMS. As well, planning for the Government of Canada Information Management Portal was completed in 2003–04, in collaboration with Library and Archives Canada and Public Works and Government Services Canada, with the Portal’s launch scheduled for September 2004.⁴⁰

40. The IM Portal can be found at <http://www.informationmanagement.gc.ca/>.

A preliminary global architectural framework, designed to support service transformation activities across government, was also developed during 2003–04. This framework (the Business Transformation Enablement Program, or BTEP) provides departments and governments with a practical and consistent way of describing and looking at business lines. BTEP incorporates a common language that facilitates communication between departments, governments, and other service providers and a framework for planning service integration and transformation projects that cut across program lines. BTEP promotes interoperability that should result in efficiency, economy, and improved compliance with policy and legislative requirements such as privacy, access to information, and security. In 2003–04, the Secretariat’s Architecture team developed the first draft of the BTEP tool kit and used it to guide several transformation initiatives, including two interjurisdictional service “mapping” projects (senior citizens and new business start-ups) and a proof of concept for the Government of Canada IM e- Enabler.⁴¹

C.1.2 Achieving Government On-Line by 2005

Context and Commitment

The Government On-Line (GOL) Initiative has provided many of the initial building blocks of the government’s common infrastructure, including such key elements as the Secure Channel. GOL’s success serves as an excellent example of what can be accomplished when departments and agencies share a common understanding of the government’s strategic priorities and a consistent approach to providing information and services.

Achievements related to the delivery of the GOL will be reported in the performance report of Public Works and Government Services Canada (PWGSC). The Secretariat’s contribution to the oversight of this important program is discussed below.

In co-operation with departments and agencies, the Secretariat committed to develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure Government of Canada service delivery performance, to support “horizontal” or government-wide management of electronic information and services, and to identify opportunities for common business processes and integrated services.

Main Achievements

In addition to supporting PWGSC’s production of the annual report on progress against the 2005 GOL target, the Secretariat finalized a report on performance with respect to 11 results areas for GOL for posting on the Secretariat’s Web site. This report reviewed progress in making services more accessible and convenient, in encouraging take-up of on-line services, and in increasing client satisfaction.

41. More information on the Business Transformation Enablement Program is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/btep-ptoi/index_e.asp.

Areas that require additional attention were identified, and efforts to address these issues will continue in 2004–05.

C.1.3 Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions

Context and Commitment

Sound management of the government's information management (IM) and information technology (IT) assets requires effective, consistent stewardship. By assessing how well IM and IT assets support federal strategic priorities and by making the changes necessary to ensure that Canadians receive good value from these investments, the Secretariat actively supports the improvement of information and technology management throughout government, promotes efficiency through system interoperability, and facilitates service transformation activities.

In 2003–04, the Secretariat committed to provide direction and guidance to departments and agencies to:

- ▶ improve information technology management and systems interoperability; and
- ▶ facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.

Main Achievements

In 2003–04, the Secretariat continued to work with departments and agencies to improve systems interoperability and the government-wide stewardship of IT. One of the key activities in 2003–04 contributing to effective long-term oversight of the government's IM/IT assets was a review of the way in which the Government of Canada structures and manages its IT and administrative services. The review confirmed that the consolidation of systems and services across the Government of Canada is one of the most crucial steps in achieving significant cost savings, integrating service delivery, and improving the overall management, comptrollership, and flexibility of systems and services.

In 2003–04, the Secretariat also focussed on identifying key challenges and success factors for IM/IT investment. Throughout this period, the Secretariat actively monitored the Government of Canada's key IT projects to ensure that the responsible departments and agencies were taking appropriate actions to deliver projects on time, within budget, and achieved the desired results. This analysis acts as a barometer of the government's overall success in managing IM/IT projects and allows key project management issues to be addressed from a corporate perspective. The Secretariat is encouraging more efficient management and use of IM/IT resources through its review of departmental investments, oversight of projects with significant IM and/or IT components, and clearer reporting for IM/IT expenditures and in doing so is promoting a more co-ordinated, strategic approach to IM/IT investment across the Government of Canada.

***Key Challenges
and Lessons
Learned in order to
Improve Access to
Service***

The government's ability to provide high-quality information and services to the Canadian public efficiently and effectively requires a long-term commitment to provide the financial and human resources needed to support citizen-centred service delivery and to foster interdepartmental and interjurisdictional collaboration. Establishing an enterprise or "whole-of-government" approach to managing government

systems and services is required to improve efficiency while maintaining flexibility. Effective change management and project management strategies must be put in place to realize the vision for service transformation. Legislation may also be required to enable citizen-centred service delivery across the Government of Canada and across jurisdictions, and to promote the efficient, effective use of resources across departments.

Each year, the Government of Canada invests approximately \$5 billion in IM/IT, but assessing the government's IM/IT expenditures has been substantially complicated by the fact that departments and agencies manage and account for their IM and IT assets in very different ways. This situation made it difficult to establish a clear picture of the government's overall IM/IT expenditures and to assess whether the investments being made by individual departments and agencies are effectively supporting the government's broader management and service delivery objectives.

There is no question that strategic investment in IM/IT is essential if the Government of Canada is to meet its goal of providing Canadians with efficient, high-quality, cost-effective services. Departments and agencies need to have the systems and equipment in place to work collaboratively and efficiently with each other, as well as with their other partners and clients. Yet potential improvements in service quality, cost, and efficiency can be realized only if the government manages its IM/IT investments wisely.

Departments and agencies are increasingly aware that the information they control is a strategic business asset; yet many continue to struggle to implement effective strategies and practices to manage their information. While substantial progress is being made in many areas, a number of serious challenges remain. The need to improve governance and accountability structures and information management capacity continues to be a significant issue in many departments and agencies, and sustained investment across government is still required to address the challenges associated with the management and protection of electronic records, data, and information. While the funding allocated to help government institutions implement both the *Policy on the Management of Government Information* and the RDIMS document management application is a welcome sign of the government's commitment to promoting good IM strategies to promote the management of government information as a critical asset must continue.

C.2. Quality—whereby citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

The Secretariat sought one result:

- ▶ a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement Initiative and increased organizational effectiveness.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in “Achieving Measurable Service Improvement by 2005.”

C.2.1 Achieving Measurable Service Improvement by 2005

Context and Commitment

The Secretariat committed to set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.

Main Achievements

In 2003–04, departments and agencies were notified of the specific outcomes required by the Service Improvement Initiative (SII), and target performance against these outcomes was established using departmental performance reports and a review of department Web sites. Emphasis was placed on larger departments and agencies during the year.

The results of the assessment were encouraging: in 2002, approximately 25% of the 47 target organizations were participating in the initiative, with no more than eight departments using the Common Measurements Tool (CMT); in 2003, 79% of core departments were tracking client satisfaction. The use of CMT has risen dramatically and has now become the standard means of measuring client satisfaction across government. Executive leads for this activity were identified in line organizations, and an interdepartmental committee was launched to share best practices and improve the reporting regime.⁴²

42. More information on the Service Improvement Initiative is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index_e.asp.

***Challenges and
Lessons Learned***

As noted by Accenture,⁴³ and by the United Kingdom's Cabinet Office, Canada's improving results in citizen-centred service delivery are anchored in its record of surveying citizens on a regular basis to understand their needs, their levels of service satisfaction, their expectations, and their priorities for service improvement.

Establishing managerial accountability for specific service outcomes and measuring results are essential to the achievement of meaningful service improvement across government.

43. Accenture is a global management consulting, technology services, and outsourcing company. Accenture collaborates with its clients to help them become high-performance businesses and governments. Accenture's report from May 2004, *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*, is available at http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove_egov_value.pdf.

D. Secretariat Administration

The Secretariat achieves its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians*.

Summary of Spending in 2003–04 (\$ thousands)

	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	41,120	137,291	126,893
Centrally Administered Funds	10,000	10,000	-
Total Planned Spending	51,120	147,291	126,893

Personnel

Full-time Equivalents	307	317	317
-----------------------	-----	-----	-----

Note: The increase in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

The Secretariat's administration function provided overall support and facilitation in the achievement of 2003–04 plans and priorities, such as essential corporate infrastructure, including information technology and management, financial management, human resources management, library resources, communications and media relations, strategic policy and planning, security services, and accommodations.

Like most other parts of the Secretariat, significant administrative challenges arose from the December 12, 2003, announcement. The additional time required to better understand the full implications of its new mandate and responsibilities gave rise to short-term uncertainties with the Secretariat regarding the final realignment of roles and responsibilities, as well as the appropriate use and distribution of resources and staff across new areas of business. However, in the face of these challenges, the Secretariat administration continued to exhibit sound management and control of Secretariat resources and continued to improve its services to corporate clients.

Section V: Financial Templates

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Table 1 details the way Parliament votes resources to the department, including voted appropriations and statutory authorities. The actual usage of those resources by the Secretariat is outlined in Table 1.1.

2003–04 Financial Requirements by Authority (\$ thousands)¹

2003–04					
Vote		Total Main Estimates	Total Planned Spending ²	Total Authorities ³	Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year) ⁴
					Revised Total Authorities
	Management Board Program				
1	Operating Expenditures	151,617.0	158,502.0	205,686.3	(67,171.5) 138,514.8
2	Grants and Contributions	18,600.0	18,600.0	18,600.0	(16,250.0) 2,350.0
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	67.0	67.0	66.9	66.9
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	18,602.0	19,096.0	20,340.7	(6,542.8) 13,797.9
(S)	Court awards	-	-	40.0	40.0
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	6.5	6.5
5	Government Contingencies ⁵	750,000.0	750,000.0	630,331.8	630,331.8
10	Government-wide Initiatives ⁵	20,783.0	35,283.0	10,996.2	10,996.2
15	Collective Bargaining ⁵	-	-	-	-
20	Public Service Insurance	1,450,900.0	1,451,563.0	1,450,938.0	1,450,938.0
21	Payment to the Canadian Wheat Board pursuant to subsection 7(3) of the <i>Canadian Wheat Board Act</i> for losses sustained in the 2002–03 wheat pool	-	-	84,484.0	84,484.0

2003-04					
Vote		Total Main Estimates	Total Planned Spending ²	Total Authorities ³	Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year) ⁴
					Revised Total Authorities
(S)	<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	25.0	25.0	32.0	32.0
(S)	Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i>	-	-	207,394.4	207,394.4
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	-	-	708.1	708.1
Total Treasury Board Secretariat		2,410,594.0	2,433,136.0	2,629,624.8	(89,964.3) 2,539,660.5
Total FTEs received/transferred⁶		(443)			

1. Table 1 displays the Secretariat's revised authorities as a result of the December 12, 2003, restructuring of government.
2. Planned Spending indicates amounts planned at the beginning of the year as included in the Department's 2003-04 *Report on Plans and Priorities*.
3. Total Authorities include the 2003-04 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10—Government-wide initiatives, transfers in from Vote 15—Collective Agreements, and other authorities.
4. In accordance with the December 12, 2003 restructuring, total authorities for the Secretariat have been adjusted to reflect the transfer of the Shared Travel Service Initiative (STSI) and Government On-Line (GOL) to Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and portions of the Human Resources Management Office to the Public Service Human Resource Management Agency of Canada (PSHRMAC). See Table 1.2 for detailed information on the transfers.
5. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.
6. The "Total FTEs received/transferred" number reflects the approved FTEs for the entire 2003-04 fiscal year that related to the responsibilities of the Secretariat that were transferred out as a result of the December 12, 2003, restructuring.

Table 1.1: Resources Transferred or Received on December 12, 2003

Table 1.1 demonstrates for affected departments and agencies how responsibilities and related resources were transferred or received on December 12, 2003.

2003–04 Expenditures by Authority (\$ thousands)

2003–04			
Vote	Total Actual Spending ¹	Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred/ received as a result of December 12, 2003 (Entire fiscal year) ²	Revised Total Actual Spending
Management Board Program			
1 Operating Expenditures ³	177,442.8	(58,499.4)	118,943.4
2 Grants and Contributions	16,585.8	(16,224.9)	360.9
(S) President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	66.9		66.9
(S) Contributions to Employee Benefits Plans	20,340.7	(6,542.8)	13,797.9
(S) Court awards	40.0		40.0
(S) Spending proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-		-
5 Government Contingencies ⁴	-		-
10 Government-wide Initiatives ⁴	-		-
15 Collective Bargaining ⁴	-		-
20 Public Service Insurance ⁵	1,154,742.1		1,154,742.1
21 Payment to the Canadian Wheat Board pursuant to subsection 7(3) of the <i>Canadian Wheat Board Act</i> for losses sustained in the 2002–03 wheat pool	84,468.7		84,468.7
(S) <i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	32.0		32.0
(S) Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i>	207,394.4		207,394.4
(S) Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	708.1		708.1
Total Treasury Board Secretariat	1,661,821.5	(81,267.1)	1,580,554.4

1. Total Actual Spending represents the actual expenditures as presented in the 2003–04 Public Accounts for the Treasury Board of Canada Secretariat and does not reflect adjustments related to the December 12, 2003, restructuring of the government.
2. The "Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred as a result of December 12, 2003" refers to the total estimated expenditures for the entire fiscal year for those responsibilities that were transferred as a result of the December 12, 2003, restructuring. Transferred expenditures are provided in parentheses to demonstrate a loss/reduction in expenditures. See Table 1.2 for detailed information on the expenditures transferred out.
3. Actual expenditures were \$19.57 million less than anticipated. This is primarily due to the December 12, 2003, government restructuring and the resulting spending controls implemented, such as the freeze on reclassifications and discretionary spending.
4. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.
5. Actual expenditures were \$296.2 million less than anticipated, which is comprised of surpluses related to Pensioner's Dental Services Plan, the Public Service Health Care Plan, payroll taxes, the Public Service Dental Care Plan, and other insurance plans. This is primarily due to the number of members, average salaries, and average costs being less than forecasted, and revenues received were in excess of those forecasted.

Table 1.2: Estimated Authorities and Spending Transferred

Table 1.2 provides a breakdown by department and vote of the estimated authorities and spending transferred in Table 1 and 1.1.

Impact of December 12, 2003, Announcements¹

Funding transferred to/received from:	Total Estimated Authorities transferred or received	Total Actual Spending for Authorities transferred or received for FY 2003–04	FTEs
Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) Vote 1—Operating Expenditures ²	(46,262.8)	(43,054.5)	(350)
PSHRMAC Vote 2—Grants and Contributions ³	(16,250.0)	(16,224.9)	
PSHRMAC (S) Contributions to Employee Benefit Plans ⁴	(5,074.6)	(5,074.6)	
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)(STSI) Vote 1—Operating Expenditures ⁵	(7,844.6)	(3,217.8)	(26)
PWGSC (STSI) (S) Contributions to Employee Benefit Plans ⁴	(384.4)	(384.4)	
PWGSC (GOL) Vote 1—Operating Expenditures ⁶	(13,064.1)	(12,227.1)	(67)
PWGSC (GOL) (S) Contributions to Employee Benefit Plans ⁴	(1,083.8)	(1,083.8)	
Total Transferred/Received	(89,964.3)	(81,267.1)	(443)

1. Transferred expenditures are provided in parentheses to demonstrate a loss/reduction in authorities and expenditures.
2. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of the responsibilities transferred to PSHRMAC (\$46.03 million) and \$0.235 million for the Human Resources Modernization Implementation Secretariat. A Special Purpose Allotment of \$20.46 million was established, based on the approved reference levels for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
3. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference level of the Youth Internship contribution program of \$16.2 million and \$0.05 million allocated to PSHRMAC for a contribution related to Employment Equity. A Special Purpose Allotment of \$4.46 million was established, based on the approved reference level for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
4. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year were calculated by prorating the actual expenditures for Contributions to Employee Benefit Plans charged to each affected Secretariat business line according to percentage of personnel costs spent by the groups transferred out.
5. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of STSI responsibilities transferred to PWGSC (\$3.87 million) and related frozen amounts (\$3.97 million). A Special Purpose Allotment of \$0.674 million was established, based on the approved reference levels for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
6. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of GOL responsibilities transferred to PWGSC (\$13.06 million). A Special Purpose Allotment of \$6.76 million was established, based on the approved reference level for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.

Table 2: Comparison of Total Planned to Revised Total Actual Spending

Table 2 details resources used by business line, in comparison to the resources voted by Parliament as indicated in Table 1.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)							
			Grants & Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less Respons- able Revenues	Total Net Expendi- tures	
Business Lines	FTEs	Operating ¹	Capital				
Expenditure Management and Planning							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	198	20,586.0			20,586.0		20,586.0
(Planned Spending)	198	20,586.0	-	-	20,586.0	-	20,586.0
(Revised Authorities)	285	35,387.9	-	15.0	35,402.9	-	35,402.9
(Revised Actual Spending)	252	29,671.4	-	13.4	29,684.8	-	29,684.8
Centrally administered Funds ²							
(Main Estimates)	-	750,000.0			750,000.0	-	750,000.0
(Planned Spending)	-	750,000.0	-	-	750,000.0	-	750,000.0
(Revised Authorities)	-	630,331.8	-	-	630,331.8	-	630,331.8
(Revised Actual Spending)	-	-	-	-	-	-	-
Comptrollership							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	160	18,080.0		-	18,080.0	-	18,080.0
(Planned Spending)	192	21,595.0	-	-	21,595.0	-	21,595.0
(Revised Authorities)	166	19,832.1	-	-	19,832.1	-	19,832.1
(Revised Actual Spending)	161	18,956.5	-	-	18,956.5	-	18,956.5
Centrally administered Funds ²							
(Main Estimates)	-	10,000.0			10,000.0		10,000.0
(Planned Spending)	-	24,500.0	-	-	24,500.0	-	24,500.0
(Revised Authorities)	-	940.2	-	-	940.2	-	940.2
(Revised Actual Spending)	-	-	-	-	-	-	-
Information Management and Information Technology							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	186	26,816.0		-	26,816.0	-	26,816.0
(Planned Spending)	186	26,816.0	-	-	26,816.0	-	26,816.0
(Revised Authorities)	147	24,490.7	-	300.0	24,790.7	-	24,790.7
(Revised Actual Spending)	133	22,401.1	-	300.0	22,701.1	-	22,701.1

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)

Business Lines	FTEs	Operating ¹	Capital	Grants & Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less Respend- able Revenues	Total Net Expendi- tures
Human Resources Management							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	471	66,456.0		18,600.0	85,056.0	2,854.0	82,202.0
(Planned Spending)	471	69,956.0	-	18,600.0	88,556.0	2,854.0	85,702.0
(Total Revised Authorities)	163	230,466.7	-	1,987.5	232,454.2	2,854.0	229,600.2
(Revised Actuals)	182	229,360.2	-	-	229,360.2	2,248.4	227,111.8
Centrally administered Funds²							
(Main Estimates)	-	1,568,183.0		525.0	1,568,708.0	117,000.0	1,451,708.0
(Planned Spending)	-	1,568,846.0	-	525.0	1,569,371.0	117,000.0	1,452,371.0
(Revised Authorities)	-	1,596,736.8	-	539.2	1,597,276.0	146,250.0	1,451,026.0
(Revised Actual Spending)	-	1,302,564.9	-	539.2	1,303,104.1	148,340.8	1,154,763.3
Corporate Administration							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	311	41,202.0		-	41,202.0	-	41,202.0
(Planned Spending)	311	41,566.0	-	-	41,566.0	-	41,566.0
(Revised Authorities)	320	137,689.1	-	47.5	137,736.6	-	137,736.6
(Revised Actual Spending)	322	127,289.4	-	47.5	127,336.9	-	127,336.9
Centrally administered Funds²							
(Main Estimates)	-	10,000.0		-	10,000.0	-	10,000.0
(Planned Spending)	-	10,000.0	-	-	10,000.0	-	10,000.0
(Revised Authorities)	-	10,000.0	-	-	10,000.0	-	10,000.0
(Revised Actual Spending)	-	-	-	-	-	-	-
Total							
(Main Estimates)	1,326	2,511,323.0		19,125.0	2,530,448.0	119,854.0	2,410,594.0
(Planned Spending)	1,358	2,533,865.0	-	19,125.0	2,552,990.0	119,854.0	2,433,136.0
(Revised Authorities)	1,081	2,685,875.3	-	2,889.2	2,688,764.5	149,104.0	2,539,660.5
(Revised Actual Spending)	1,051	1,730,243.5	-	900.1	1,731,143.6	150,589.2	1,580,554.4
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues							
(Planned Spending)							8,800.0
(Revised Authorities)							10,216.0
(Revised Actual Spending)							10,216.0

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)						
Business Lines	FTEs Operating ¹	Capital	Grants & Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less Respond- able Revenues	Total Net Expendi- tures
Cost of Services provided by other departments						
(Planned Spending)						13,085.5
(Revised Authorities)						13,474.6
(Revised Actual Spending)						13,474.6
Net Cost of the Secretariat						
(Planned Spending)						2,437,421.5
(Revised Authorities)						2,542,919.1
(Revised Actual Spending)						1,583,813.0

1. Includes capital expenditures.

2. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Revised Actual Spending

Table 3 provides an historical perspective on how resources are used by the Secretariat.

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)

Business Lines	2003-04					
	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Expenditure Management and Planning						
Secretariat Operations	17,920.0	20,830.0	20,586.0	20,586.0	35,402.9	29,684.8
Centrally administered Funds ¹	-	-	750,000.0	750,000.0	630,331.8	-
Comptrollership						
Secretariat Operations	26,985.0	26,661.0	18,080.0	21,595.0	19,832.1	18,956.5
Centrally administered Funds ¹	-	-	10,000.0	24,500.0	940.2	-
Service and Innovation²						
Secretariat Operations	10,871.0	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management						
Secretariat Operations	35,776.0	31,037.0	26,816.0	26,816.0	24,790.7	22,701.1
Human Resources Management						
Secretariat Operations	79,904.0	83,361.0	82,202.0	85,702.0	229,600.2	227,111.8
Centrally administered Funds ¹	1,336,700.0	1,266,459.0	1,451,708.0	1,452,371.0	1,451,026.0	1,154,763.3
Corporate Administration						
Secretariat Operations	38,205.0	42,170.0	41,202.0	41,566.0	137,736.6	127,336.9
Centrally administered Funds ¹	-	-	10,000.0	10,000.0	10,000.0	-
Total	1,546,361.0	1,470,518.0	2,410,594.0	2,433,136.0	2,539,660.5	1,580,554.4

1. Centrally-administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

2. The Service and Innovation business line was dismantled and services were realigned throughout other business lines.

Table 4: Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines

Table 4 identifies the resource relationship between Strategic Outcomes and Business Lines (in \$ thousands).

Management Board Program

Strategic Outcomes / Business Lines	Stewardship	Service Improvement	Human Resources	Secretariat Administration	Total
Expenditure Management and Planning					
Main Estimates ¹	769,990.0	596.0	-	-	770,586.0
Planned ¹	769,990.0	596.0	-	-	770,586.0
Revised Authorities ¹	665,138.8	596.0	-	-	665,734.8
Revised Actuals	29,212.8	472.0	-	-	29,684.8
Comptrollership					
Main Estimates	28,080.0	-	-	-	28,080.0
Planned	46,095.0	-	-	-	46,095.0
Revised Authorities	20,772.3	-	-	-	20,772.3
Revised Actuals	18,956.5	-	-	-	18,956.5
Information Management / Information Technology					
Main Estimates	-	26,816.0	-	-	26,816.0
Planned	-	26,816.0	-	-	26,816.0
Revised Authorities	-	24,790.7	-	-	24,790.7
Revised Actuals	-	22,701.1	-	-	22,701.1
Human Resources Management					
Main Estimates	-	2,672.0	1,531,238.0	-	1,533,910.0
Planned	-	2,672.0	1,535,401.0	-	1,538,073.0
Revised Authorities	-	-	1,680,626.2	-	1,680,626.2
Revised Actuals	-	-	1,381,875.1	-	1,381,875.1
Corporate Administration					
Main Estimates	-	446.0	-	50,756.0	51,202.0
Planned	-	446.0	-	51,120.0	51,566.0
Revised Authorities	-	446.0	-	147,290.6	147,736.6
Revised Actuals	-	444.0	-	126,892.9	127,336.9
Total					
Main Estimates	798,070.0	30,530.0	1,531,238.0	50,756.0	2,410,594.0
Planned	816,085.0	30,530.0	1,535,401.0	51,120.0	2,433,136.0
Revised Authorities	685,911.0	25,832.7	1,680,626.2	147,290.6	2,539,660.5
Revised Actuals	48,169.3	23,617.1	1,381,875.1	126,892.9	1,580,554.4

1. The Main Estimates and Planned Spending numbers include \$750 million related to the Centrally administered Vote 5—Government Contingencies fund. The revised authorities includes only \$630.33 million relating to Vote 5 because permanent transfers to other departments reduce the Secretariat authorities and are reported in the departmental performance reports of recipient departments.

Table 5: Revenues: Respendable and Non-respendable

Table 5 identifies the revenues received by the Secretariat from sources both internal and external to the government.

Revenues by business lines (\$ thousands)

Business Lines	2003-04				
	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Planned Revenues	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Respendable Revenues					
Expenditure Management and Planning	-	-	-	-	-
Comptrollership	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management	-	-	-	-	-
Human Resources Management					
Secretariat Operations	1,745.0	2,029.0	2,854.0	2,854.0	2,248.4
Centrally administered Funds	136,607.0	135,559.0	117,000.0	146,250.0	148,340.8
Corporate Administration	-	-	-	-	-
Total Respendable Revenues	138,352.0	137,588.0	119,854.0	149,104.0	150,589.2
Non-respendable Revenues					
Revenue from Parking Fees	8,510.0	9,577.0	8,800.0	10,216.0	10,216.0
Total Non-respendable Revenues	8,510.0	9,577.0	8,800.0	10,216.0	10,216.0
Total Revenues	146,862.0	147,165.0	128,654.0	159,320.0	160,805.2

Table 6: Statutory Payments by Business Line (\$ thousands)**Statutory Payments by Business Line (\$ thousands)**

Business Lines	2003-04					
	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Main Estimates	Total Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Expenditure Management and Planning¹	1,920.0	3,048.0	2,973.0	2,973.0	3,620.6	3,620.6
Comptrollership ¹	2,070.0	3,048.0	2,339.0	2,833.0	2,257.8	2,257.8
Service and Innovation ¹	560.0	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management¹	1,399.0	2,352.0	2,866.0	2,866.0	1,845.3	1,845.3
Human Resources Management						
Contributions to Employee Benefit Plans	4,375.0	6,175.0	6,855.0	6,855.0	2,229.8	2,229.8
<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	39.0	13.0	25.0	25.0	32.0	32.0
Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i> ²	287,982.0	83,753.0	-	-	207,394.4	207,394.4
Special Retirement Arrangement Act	4,700.0	-		-	-	-
Payments for the Pay Equity Settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	55,497.0	16,020.0		-	708.1	708.1
Total	352,593.0	105,961.0	6,880.0	6,880.0	210,364.2	210,364.2
Corporate Administration						
President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	68.0	70.0	67.0	67.0	66.9	66.9
Contributions to Employee Benefit Plans	2,778.0	2,090.0	3,569.0	3,569.0	3,844.4	3,844.4
Court Awards	4.0				40.0	40.0
Spending proceeds—disposal of Crown assets					6.5	6.5
Refunds of amounts credited to revenues in previous years	218.0	17.0		-	-	-
Total	3,068.0	2,177.0	3,636.0	3,636.0	3,957.8	3,957.8
Total Statutory Payments	361,610.0	116,586.0	18,694.0	19,188.0	222,045.8	222,045.8

1. Contributions to Employee Benefits Plans.

2. Unallocated employer contributions were incorrectly reflected under the Corporate Administration business line in the 2003-04 Public Accounts. These contributions are appropriately shown here under the Human Resources Management business line.

Table 7: Transfer Payments (Grants and Contributions)

Table 7 summarizes the transfer of resources (in \$ thousands) to individuals or organizations.

Summary of Transfer Payments by Business Line (\$ thousands)

2003-04						
Management Board Program	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Main Estimates	Total Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
GRANTS						
Expenditure Management and Planning						
Grant to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Reallocation Project.	-	20.0	-	-	15.0	13.4
Human Resources Management						
Public Service Alliance of Canada	-	250.0	-	-	-	-
Total Grants	-	270.0	-	-	15.0	13.4
CONTRIBUTIONS						
Human Resources Management						
Youth Internship Program ¹	17,645.0	16,847.0	18,600.0	18,600.0	1,987.5	-
Information Management and Information Technology						
Research and Policy Initiatives Assistance	-	-	-	-	300.0	300.0
Corporate Administration						
Research and Policy Initiatives Assistance	-	-	-	-	47.5	47.5
Total Contributions	17,645.0	16,847.0	18,600.0	18,600.0	2,335.0	347.5
OTHER TRANSFER PAYMENTS						
Human Resources Management						
Public Service Insurance ²	327.0	302.0	500.0	500.0	507.2	507.2
Public Service Pensions	40.0	13.0	25.0	25.0	32.0	32.0
Total Other Transfer Payments	367.0	315.0	525.0	525.0	539.2	539.2
Total Transfer Payments	18,012.0	17,432.0	19,125.0	19,125.0	2,889.2	900.1

1. Program transferred out to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) as a result of the December 12, 2003, restructuring of government. Estimated authorities transferred out for the entire fiscal year were \$16.2 million plus \$0.05 million allocated to PSHRMAC for a contribution related to Employment Equity. The Revised Total Authorities remaining in the Secretariat refer to the Secretariat's contribution relating to the Budget 2003 \$1 billion reallocation target.

2. Benefit Plan for survivors of employees slain on duty and Special Indemnity Plan for spouses of Canadian Forces attachés.

Table 8: Contingent Liabilities (\$ thousands)

List of Contingent Liabilities	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2002	March 31, 2003	March 31, 2004
Pending and Threatened Litigation	30,014,167.0	33,533,971.0	33,707,763.0

Section VI: Appendices

A. Departmental Performance Summary Table

The departmental performance summary table is presented on the basis of the Secretariat's 2003–04 *Report on Plans and Priorities* (RPP) and includes key accomplishments related to those commitments. It should be noted that the commitments related to other departments and agencies, such as Public Works and Government Services Canada and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, will be reported in their performance reports and have not been included in this table.

A.1 Stewardship—Sound Public Management of Federal Resources

A.1.1 Priorities: Federal resources are aligned with government priorities.

The Secretariat sought the following two results:

- ▶ the allocation and reallocation of resources, based on sound financial and non-financial performance information that balances the needs of existing programs and new government priorities; and
- ▶ departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and are tabled in Parliament in a timely manner.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management			
Design and implement a new Treasury Board expenditure and management review process that rigorously assesses the existing resource base from both a departmental and a "whole-of-government" perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.	Framework designed in 2003, followed by immediate implementation	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Early in 2003–04, the Secretariat launched an expenditure review process, in partnership with all departments and agencies, that required departments to rigorously review over the next five years how their programs support government priorities through four departmental and four crosscutting reviews. ▶ In December 2003, the Prime Minister created the Expenditure Review Committee. In support of this expanded review process, the Secretariat launched a series of operational and horizontal reviews in early 2004. Relevant findings from the Secretariat's 2003 review process have been integrated into these new reviews and findings are to be reported, including any monies for reallocation, to the Prime Minister in the fall or winter of 2004–05. <p>See section A.1.1 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Develop and implement a new integrated information system, using a phased approach, in accordance with the approved project plan supported by regular status reports.	System design and development work undertaken in 2003	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The planning for the development of the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed during 2003–04. In 2003–04, the Secretariat began assembling the team and resources necessary to start building EMIS in 2004–05 and 2005–06. ▶ In addition to detailed plans, work was completed on the design of the Management Resources and Results Structure (MRRS). The MRRS information model, which provides aligned information on government priorities, planned and actual spending, and results achieved, was also completed. <p>See section A.1.2 for more information.</p>
Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation			
Provide ongoing analysis and advice to Treasury Board ministers and ongoing direction and guidance to departments and agencies on resource allocation in the context of achieving government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.	Ongoing	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The Secretariat provided timely and relevant advice to the Treasury Board on a range of resource allocation and expenditure management issues. In collaboration with departments and other central agencies, the Secretariat achieved the Budget 2003 commitment of identifying \$1 billion in existing 2003–04 spending to be reallocated to higher government priorities. ▶ In addition to the \$1 billion, departments and agencies reallocate spending internally on a regular basis. For fiscal year 2003–04, more than \$800 million has been reallocated in this manner. <p>See section A.1.3 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to expenditure management; effectively manage the expenditure management system; and table in Parliament the government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.	Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities tabled each year in Parliament in accordance with parliamentary calendar	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Main and Supplementary Estimates were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04 and the related supply bills were tabled and successfully passed through Parliament. ▶ The Secretariat continued to provide federal departments and agencies with guidance, advice, and assistance to complete their Estimates documents, while maintaining that dialogue throughout the year to receive feedback and ensure the availability of up-to-date information, particularly regarding tabling decisions and changing display requirements. ▶ The Secretariat also introduced some modest improvements to the Estimates documents. <p>See section A.1.4 for more information.</p>
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results and continue to work with departments and agencies to improve the quality of RPPs and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of departmental performance reports (DPRs).	Ongoing	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Over the course of 2003–04, 15 RPPs were reviewed and comments were provided to organizations with the goal of improving the quality of the documents. Areas for improvement included reporting on expected results and identifying associated resources and performance measures. ▶ Significant improvements were also made to the RPP guidelines and technical instructions for organizations, and several presentations and information sessions were held with a number of organizations. <p>See section A.3.2 for more information.</p>

A.1.2 Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity.

The Secretariat sought the following result:

- ▶ Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through the Implementation of Government-wide Modern Comptrollership			
Manage the \$30 million Innovations Fund; provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans; and monitor and report on departmental progress.	90 departments and agencies engaged by April 2004 Minimum of 60 integrated modern management plans approved by departments and being implemented by April 2004	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Success was achieved with 95 per cent of departments and agencies (listed in Schedules I, I.1, and I.2 of the <i>Financial Administration Act</i>) becoming engaged in MCI implementation. ▶ As of March 2004, approximately 60 capacity assessments had been completed to assess the state of current management practices in individual departments and agencies, and to determine how this capacity could be further developed and improved. By May 2004, 92 capacity assessment reports had been finalized by the 94 departments and agencies engaged in modern comptrollership with approximately 2,500 managers taking part in the capacity assessment process. ▶ Currently, approximately 78 management improvement action plans have been reviewed and approved by executive committees and submitted to the Secretariat. Their implementation is ongoing. ▶ An analysis of the 60 final and approved action plans in place as of March 2004 found that gaps identified in departments' and agencies' capacity assessments were generally addressed in the action plans and that priorities, actions, and timelines for improvement were clearly stated. <p>See section A.2.1 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government.	Minimum of 5000 public service managers engaged in modern comptroller-ship events in 2003–04	Successfully met expectations	<p>▶ Through a massive communications effort and a comprehensive learning strategy, more than 6,000 public service managers participated in modern comptrollership learning events ranging from conferences to university-level courses. Recent surveys suggest three in four managers are now aware of the concepts of modern comptrollership.</p> <p>See section A.2.1 for more information.</p>
Provide tools and guidance (on integrated control, management reporting, linking resources to results, managing cultural change) to departments and agencies in the area of modern management.	Comprehensive suite of tools and guidance to further modern comptroller-ship distributed by April 2004	Successfully met expectations	<p>▶ One of the major outcomes of the Modern Comptrollership Initiative was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF), with over 5,000 copies of the MAF brochure distributed Public Service wide.</p> <p>▶ In addition, more than thirty tools and techniques were specifically developed to support individual managers in modernizing their management practices.</p> <p>▶ More than 40 departments and agencies collaborated on 39 Innovations Projects funded by the MCI to develop a range of new management tools that have since been shared government-wide.</p> <p>▶ Thirty-five per cent—\$13.5 million—of total funding provided by the Treasury Board to support modern comptrollership was dedicated to funding these projects.</p> <p>See section A.2.1 for more information.</p>
Monitor and report on the Modern Comptrollership Initiative.	Report completed by April 2004	Successfully met expectations	<p>▶ Building on <i>MCI: A Progress Report on Government-wide Implementation</i>, a final report on the MCI has been completed that summarizes progress made to March 31, 2004, the end of the three-year implementation period of the MCI.</p> <p>See section A.2.1 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results			
<p>Continue to lead the government's long-term commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support through the two centres of excellence.</p> <p>Prepare evaluation reports on the impact of these efforts with respect to the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.</p>	<p>Assessment report on the effectiveness of the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation completed by March 2005</p> <p>Evaluation reports for effectiveness of each of two policies completed by March 2006</p>	<p>Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ During 2003–2004, the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation continued to work with certain departments and agencies and provided investment funding to the end of March 2005 to build internal audit and evaluation capacities. ▶ The internal audit centre for excellence reviewed and followed up on approximately 200 internal audit reports and provided feedback on analysis of reports and plans and over 90 on-site visits to departments and agencies. ▶ The evaluation centre reviewed approximately 100 results-based management frameworks. In addition, the Centre increased its monitoring activities. This included reviewing the quality of 115 evaluation reports; identifying best practices in the management of the departmental evaluation units; and holding over 120 meetings and presentations with departments, international delegations and regional organizations, including consultations with the evaluation community. ▶ Notwithstanding the work done to date to improve the internal audit and evaluation functions across government, progress has been uneven.
See section A.2.2 for more information.			

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through Ongoing Leadership, Direction, and Support of Government-wide Stewardship through Renewed Management Policies			
<p>As part of the review of the relevant policies to rationalize and improve the effectiveness of the Secretariat's policies, an aggressive plan has been put in place to eliminate outdated policies and revise and consolidate the current policies under Stewardship, while enhancing their relevancy, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities, and providing more coherent direction to departments and agencies in the critical areas of sound management practices and linking these to priorities and results.</p>	<p>Framework in place in 2003</p> <p>Revised policies developed and disseminated throughout the planning period</p>	<p>Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The Secretariat made some progress towards these goals but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. ▶ It succeeded, to some extent, in collaborating in critical policy areas with stakeholders in departments, agencies, and functional communities. ▶ Considerable further consultation and collaboration will be essential as the policy review continues, to ensure successful implementation, results, and compliance. <p>See section A.2.3 for more information.</p>
<p>On an ongoing basis, manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives in the following areas: financial management, procurement and project management, real property and materiel management, strategic systems and infrastructure, internal audit, evaluation, security, privacy, access to information, and alternative service delivery.</p>	<p>Ongoing</p>	<p>Successfully met expectations</p>	<p>Progress was made in 2003–04 in certain key management policy areas, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ the proposal of a policy framework providing broad direction for the government's management of assets and acquired services; ▶ the revision and consolidation of policies within the contracting, cost recovery, and official languages policy areas; ▶ the ongoing comprehensive modernization of the real property suite and the development of a standard for competencies for the asset management community; ▶ the independent evaluation of monitoring related to the Treasury Board policy suite; ▶ the continuing adaptation of communication and federal identity policy guidance; ▶ the development and application of policy improvements in information management and information technology; ▶ the launch of the <i>Policy on the Management of Government Information</i>; ▶ the review of the <i>Policy on Privacy and Data Protection</i>; and ▶ the review of the <i>Policy on Alternative Service Delivery</i>. <p>See section A.2.3 for more information.</p>

A.1.3 Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported.

The Secretariat sought two results:

- ▶ Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- ▶ The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Reporting on Canada's Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies to improve results-based management and reporting; work with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance; and strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.	Report on Canada's performance tabled each year in Parliament	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Canada's Performance 2003</i> was tabled in the fall with the electronic version providing links to departmental planning and performance reports that describe what the government spent, what the government achieved, and what the government plans to do in the future in each of the four areas. ▶ The Secretariat also developed the horizontal results database to provide parliamentarians, the public, and the government with an overall picture of public expenditures and results achieved for all major horizontal initiatives. <p>See section A.3.1 for more information.</p>
Reporting on Departmental Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continue to work with departments and agencies to improve the quality of their departmental performance reports (DPRs) and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of reports on plans and priorities (RPPs).	DPRs tabled each year in Parliament	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ DPRs were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04. ▶ Taking steps to improve the form and content of DPRs (and RPPs), the Secretariat also conducted independent assessments against the six reporting principles of each department's 2001–02 DPR. ▶ The Secretariat conducted a pre-tabling review of nine 2002–03 DPRs and offered advice and recommendations to improve their reports prior to tabling. ▶ An additional post-tabling review of some 20 2002–03 DPRs was undertaken and feedback was provided to the relevant departments and agencies. <p>See section A.3.2 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Ensure targeted efforts are made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes and develop a planning and management tool for departments and agencies that will help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices to achieve results, and support rational allocation of resources both departmentally and in horizontal areas.	Tool in place in 2003	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The Secretariat launched the development of a government-wide program activity architecture that better aligns departmental program resources and results with the strategic outcomes they are trying to achieve. ▶ All departments and agencies developed new program activity architectures against which they will, for the first time, array all of their programs, together with a comprehensive picture of their planned spending and expected results that, when completed, will represent the Management Resources and Results Structure used by departments and the Secretariat to manage and monitor the delivery of programs and services. ▶ These architectures will serve as the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06. ▶ Prior to the government-wide launch of this initiative, the Secretariat further explored the context and use of strategic outcomes resulting in the development of five criteria to guide departments in improving their strategic outcomes. <p>See section A.3.2 for more information.</p>
Reporting on the Federal Government's Financial Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implement the necessary government-wide changes as a result of any government decisions with respect to implementation of full accrual accounting; and table the Public Accounts of Canada, including the government's financial statements, in Parliament in an accurate and complete manner as early as possible.	Public Accounts of Canada tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The Public Accounts of Canada 2003, including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on November 4, 2003. ▶ In response to the Budget 2003 announcement of the government's commitment to implement full accrual accounting, Public Accounts 2003 marks the first time that full accrual accounting forms the basis for preparing the government's financial results. ▶ As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the Auditor General congratulated the government on establishing Canada as "a world leader in financial reporting by a national government." <p>See section A.3.3 for more information.</p>

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations.			
Complete the first phase of this project with a report seeking a decision on future actions to be taken.	Accrual budgeting report: September 2003	Successfully met expectations	<p>▶ Phase I of the accrual budgeting project has been successfully completed with the development of a specific work plan comprised of four key elements for Phase II.</p> <p>See section A.3.4 for more information.</p>
Improved Reporting to Parliament and Canadians			
Work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament.	Proposals for improvement will be developed by March 2004	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	<p>▶ The Secretariat is currently working with 115 departments, agencies, and appropriation-dependant Crown corporations so that the new Management Resources and Results Structure becomes the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06. Changing the form and content of the Estimates in this way will help clarify for Parliament the links between government priorities and departmental efforts, as well as respond to their concerns related to transparency, clarity, and timeliness.</p> <p>▶ It has been recognized that more work must be done in this area, but the government changes that took place in 2003–04 were not conducive to conducting new consultations with parliamentarians and parliamentary committees. Further improvements in reports to Parliament will be pursued in 2004–05.</p> <p>See section A.3.5 for more information.</p>

A.2 Human Resources Management—A Modern, Effective, Well-managed Public Service

A.2.1 Workforce: The workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves.

The Secretariat sought one result:

- ▶ a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Strengthening Compensation Management			
Enhance compensation reserve control process systems and procedures.	2004	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ To ensure that each department, agency, and other federal government organization is appropriately funded following approved wage increases for its employees, three draft documents have been produced: <ul style="list-style-type: none"> – <i>A Funding Framework for Appropriation-dependent Crown Corporations;</i> – <i>A Funding Framework for Separate Employers; and</i> – <i>Funding Guidelines for the Compensation Reserve.</i> ▶ These documents outline the funding relationships and rationales for the organizations that have access to funding from the Compensation Reserve and the items that will be funded. <p>See section B.1.1 for more information.</p>

A.3 Service Improvement—Citizen-centred Service Delivery

A.3.1 Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.

The Secretariat sought two results:

- ▶ The government will be a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- ▶ Improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy			
To develop a multi-channel service vision that will ensure a consistent and coherent “whole-of-government” approach to user-centric service development and delivery that recognizes the shift to electronic self-service, while maintaining or enhancing federal services across all channels and increasing their effectiveness and efficiency.	Development completed in 2003–04 Implementation 2004–06	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ During 2003–04, the Secretariat continued its development of the Government of Canada service vision. ▶ The Secretariat worked closely with the departmental leads for the three client service visions—HRDC (now HRSDC/SDC) for services to citizens; Industry Canada for services to businesses; and DFAIT (now FAC/ITC) for services to international clients—in order to establish broad strategic directions for service delivery for these three client groups, based on client research and trends in channel use (in-person, telephone, and on-line). <p>See section C.1.1 for more information.</p>
To identify opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.	2003–05	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	<p>In 2003–04, the Secretariat began to establish the foundations of this co-ordinated, “enterprise” approach to government operations and service delivery. Activities in 2003–04 focussed on work such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ producing a clear definition of service transformation; ▶ developing a guide to assist departments and agencies in identifying and harvesting benefits from service transformation; ▶ extending the Government of Canada metadata strategy to support service and program delivery;

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
			<ul style="list-style-type: none"> ▶ planning for the Government of Canada IM Portal (completed in 2003–04), with the Portal's launch scheduled for September 2004; and ▶ developing a preliminary global architectural framework, known as the Business Transformation Enablement Program (BTEP), that is designed to support service transformation activities across government, as well as the first draft of the BTEP tool kit. <p>See section C.1.1 for more information.</p>
Achieving Government On-Line by 2005			
<p>In co-operation with departments and agencies, develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure GOL performance; support horizontal or government-wide control of electronic information and services; and identify opportunities for common business processes and integrated services.</p>	2003–06		<ul style="list-style-type: none"> ▶ On December 12, 2003, Government On-Line program administration was transferred to Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and progress against this commitment will be reported in the PWGSC 2003–04 performance report. ▶ In addition to supporting PWGSC's production of the annual report on progress against the 2005 GOL target, the Secretariat finalized a report on performance with respect to 11 results areas for GOL for posting on the Secretariat's Web site. <p>See section C.1.2 for more information.</p>
Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions (linked to Stewardship)			
<p>Provide direction and guidance to departments and agencies to improve information technology management and systems interoperability, and facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.</p>	Federated architecture program renewed 2004	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ The Secretariat contributed to effective long-term oversight of the Government's IM/IT assets by reviewing the way in which the Government of Canada structures and manages its IT and administrative services. ▶ The Secretariat also actively monitored the Government of Canada's key IT projects. From this analysis, a barometer of the government's overall success in managing IM/IT projects was established and key project management issues were addressed from a corporate perspective. <p>See sections C.1.1 and C.1.3 for more information.</p>

A.3.2 Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner.

The Secretariat sought the following result:

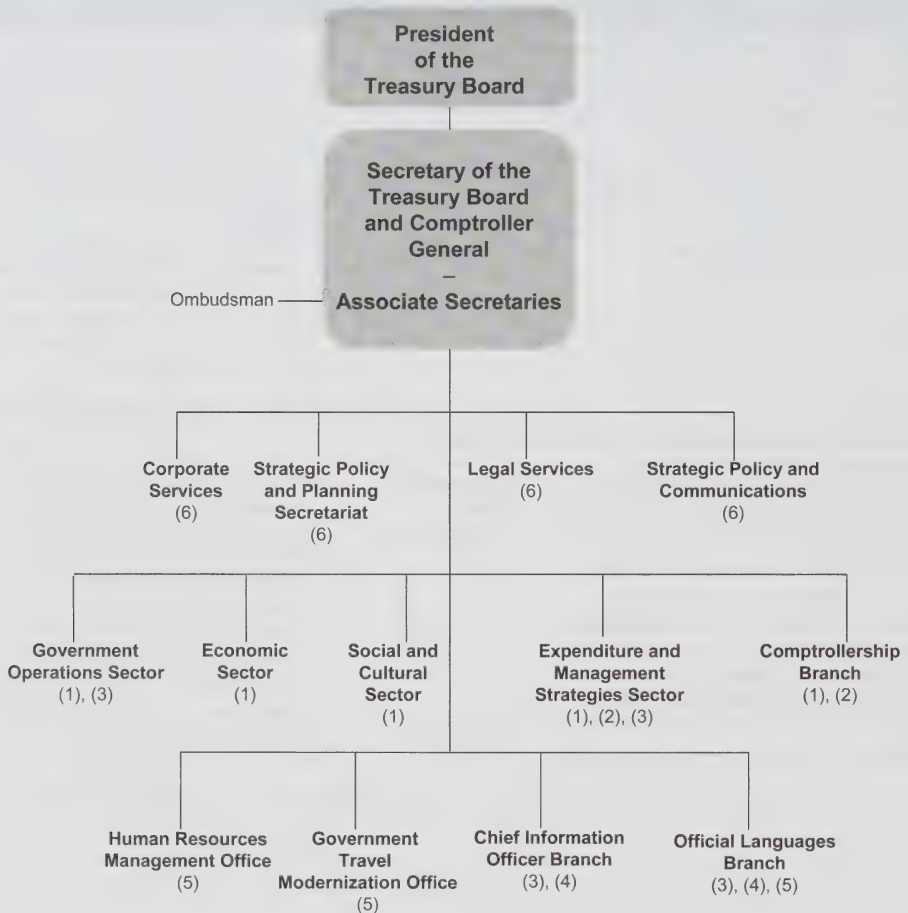
- ▶ a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement Initiative and increased organizational effectiveness.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Measurable Service Improvement by 2005			
Set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.	Requirements set 2003–04 Annual reporting	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ In 2003–04, departments and agencies were notified of the specific outcomes required by the Service Improvement Initiative and target performance against these outcomes was established. ▶ The results of the assessment were encouraging: in 2002, approximately 25% of the 47 target organizations were participating in the initiative; in 2003, 79% of core departments were tracking client satisfaction. <p>See section C.2.1 for more information.</p>
Consolidating the Service Improvement Policy Suite			
Monitor the <i>Policy on Alternate Service Delivery</i> (ASD) and report annually on Crown corporations.	Annual reporting	Successfully met expectations	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Review of the Alternate Service Delivery (ASD) policy occurred, with a view to modernizing the federal institutional governance framework. As well, the President's 2003 <i>Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada</i> is now available. ▶ The Secretariat continued to adapt federal identity policy guidance to reflect changing government requirements and priorities. <p>See section A.2.3 for more information.</p>
Develop policy and standards to incorporate Treasury Board decisions on strengthening federal presence and visibility, through the Federal Identity Program.	2003–05		

B. Organization of the Secretariat

B.1 Organizational Chart

This chart depicts the Secretariat as it was organized prior to the government changes that took place on December 12, 2003 (outlined in Section III: Our Raison d'être). A new organizational structure for the Secretariat was announced in June 2004 and is presented in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities for 2004–05*.



* These numbers refer to business line accountabilities. (See following page.)

B.2 Approved Business Lines

1. Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework
2. Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control
3. Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations
4. Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology
5. Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative, learning-oriented, and among the best in the world
6. Corporate Administration—to provide effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

While there may be a small overlap, generally the above business lines fall under the following Strategic Outcomes:

- ▶ **Stewardship:** (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- ▶ **Service Improvement:** (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- ▶ **Human Resources Management:** (5) Human Resources Management
- ▶ **Secretariat Administration:** (6) Corporate Administration

C. Evaluations and Reviews

1. *Treasury Board Policy on the Disposal of Surplus Real Property: Evaluation Final Report*
2. *Evaluation of the Surplus Moveable Crown Assets Disposal Policy: Final Report*
3. *Review of Policy Monitoring*

D. Parliamentary Committees' Reports and Government Responses

Standing Committee on Government Operations and Estimates

1. *Report 2, Bill C-25, Public Service Modernization Act* (presented in the House May 16, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37464>
2. *Report 3, Main Estimates 2003, 2004* (presented in the House May 29, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37477>
3. *Report 6, Meaningful Scrutiny: Practical Improvements to the Estimates Process* (presented in the House September 25, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=62292>
 - ▶ *Government Response to 6th Report of The Standing Committee on Government Operations and Estimates* (tabled February 20, 2004):
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71400>
4. *Report 8, Supplementary Estimates (A) 2003–04: Vote 110a under Canadian Heritage; Vote 1a under Governor General; Votes 1a, 5a, 10a, and 35a under Privy Council; Votes 1a, 15a, and 20a under Public Works and Government Services; Votes 1a, 10a and 15a under Treasury Board* (presented in the House October 21, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61569>
5. *Report 13, Study of the disclosure of wrongdoing (whistleblowing)* (presented in the House November 7, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=66465>
 - ▶ Related information: *Report of the Working Group on the Disclosure of Wrongdoing*
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/rep-rap/wgdw-gtdaf_e.asp
6. *Report 1, Supplementary Estimates (B) 2003–04* (presented in the House February 27, 2004)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71612>

Standing Committee on Public Accounts

1. *Report 4, Chapter 1 (FIS) of the December 2001 Report of the Auditor General of Canada; and Chapter 7 (MCI) of the April 2002 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House December 3, 2002)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37343>
 - ▶ *The Government Response to the Fourth Report of the Standing Committee on Public Accounts: "Financial Information Strategy: Infrastructure Readiness and Strategies to Implement Modern Comptrollership"* (tabled May 1, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR04-e.htm>
2. *Report 5, Chapter 4 and Chapter 5 (Voted Grants and Contributions) of the December 2001 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House December 3, 2002)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37341>
 - ▶ *The Government Response to the Fifth Report of the Standing Committee on Public Accounts: "Voted Grants and Contributions: Government-wide Management and Program Management"* (tabled May 1, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR05-e.htm>
3. *Report 10, Report of the Auditor General of Canada dated May 8, 2002, to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction Communications* (presented in the House March 20, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37414>
 - ▶ *Government Response to the Tenth Report of the House of Commons Standing Committee on Public Accounts in reference to the May 2002 Special Audit Report of the Auditor General of Canada (Report to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction)* (tabled August 20, 2003):
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57493>
4. *Report 12, Public Accounts of Canada 2001–02* (presented in the House April 10, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37434>
 - ▶ *Government Response to the Recommendations of the Twelfth Report of the Standing Committee on Public Accounts* (tabled July 16, 2003):
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57495>
5. *Report 14, Chapter 1 (April 2002 Auditor General's Report) on Foundations* (presented in the House May 14, 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37463>
 - ▶ *The Government Response to the Fourteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts* (tabled October 9, 2003):
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61989>

6. *Report 21, Chapter 6 (Reform of Classification and Job Evaluation in the Federal Public Service) of the May 2003 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House October 1, 2003)

<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=69267>

- ▶ *Government Response to the Twenty-First Report of the Standing Committee on Public Accounts (SCOPA)* (tabled February 26, 2004):

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/040226_e.asp

7. *Report 1, Whistle-blowing legislation* (presented in the House February 25, 2004)

<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71530>

- ▶ Related information: *Government of Canada Announces Independent Inquiry and Other Corrective Measures in Response to the Auditor General's Report on Sponsorship and Advertising*

http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_e.asp

8. *Report 2, Whistle-blowing legislation* (presented in the House March 12, 2004)

<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=73415>

E. Regulatory Initiatives

Purpose of regulatory initiative	Expected results	Performance measurement criteria	Results achieved
<p>1. Portions of the <i>Department of Health Divestiture Regulations</i></p> <p>Purpose: To define the availability of, and to provide protection for access to, pension benefits under the <i>Public Service Superannuation Act</i> (PSSA) for former employees of Health Canada whose employment has been transferred to other organizations as a result of a divestiture of Health Canada services.</p>	<p>Various pension entitlements under the PSSA of affected former Health Canada employees will be preserved.</p>	<p>Awareness of affected former Health Canada employees of pension benefit options provided by the regulations; satisfactory access to pension entitlements; lack of complaints</p>	<p>Successful provision of pension benefits to affected persons</p>
<p>2. <i>Canadian Tourism Commission Divestiture Regulations</i></p> <p>Purpose: To define the availability of, and to provide protection for access to, pension benefits under the <i>Public Service Superannuation Act</i> (PSSA) for employees of the Canadian Tourism Commission, as a result of the Commission's ceasing to form part of the Public Service for the purposes of the PSSA on January 2, 2004.</p>	<p>Various pension entitlements under the PSSA of affected employees will be preserved.</p>	<p>Awareness of affected Canadian Tourism Commission employees of pension benefit options provided by the regulations; satisfactory access to pension entitlements; lack of complaints</p>	<p>Successful provision of pension benefits to affected persons</p>

F. Procurement and Contracting

Points to address:	Organization input:
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs	The Secretariat's approach to the management of contracting and procurement furthers its modern comptrollership objectives by ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner and that policies and guidelines are respected.
2. Overview of the contracting management processes and strategy within the department	Contracting and procurement activity within the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, a centralized contracting section provides advice and guidance on all aspects of the contracting process and creates contract documents and financial commitments. The Secretariat also has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of \$10,000 or more. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards for low dollar-value items.
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices	To encourage compliance and processing time, the process for issuing service contracts with an estimated value of less than \$10,000 is streamlined. Managers are also encouraged to use acquisition cards for low dollar-value requirements. Information and tools have been provided on the departmental intranet to assist managers with their contracting activity. In addition, mandatory financial management training, including a component on contracting, has been developed and is provided to all fund centre managers.

G. Sustainable Development Strategies

During the fiscal year 2003–04, the Secretariat focussed its Sustainable Development (SD) related activities on:

1. assessing progress against its commitments in the 2001–03 Sustainable Development Strategy (SDS);⁴⁴ and
2. developing the 2004–06 SDS for implementation commencing in January 2004.

1. Assessment of the 2001–03 SDS

As recommended by the Commissioner for the Environment and Sustainable Development, an internal progress assessment of the 2001–03 SDS was carried out. The Secretariat's 2001–03 SDS was based on four goals:

1. facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals;
2. investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians;
3. enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities; and
4. reducing the environmental impact of our operations.

The assessment, designed to gauge progress and guide the development of the 2004–06 strategy, arrived at three main conclusions:

- ▶ the Secretariat met most of its commitments;
- ▶ activities were most successful when they paralleled the Secretariat's mandate and there was a clear link to sustainable development objectives (e.g. development of the *Executive Vehicle Policy*); and
- ▶ links between activities and sustainable development were not always clear (e.g. the Government On-Line project).

In addition, a few commitments were not achieved in the 2001–03 SDS. These commitments have now been incorporated into the 2004–06 SDS, as follows:

- ▶ The Secretariat initiated, but was unable to complete, *case studies on selected sustainable development issues relevant to the Secretariat's mandate*. This commitment now forms a key element of the 2004–06 SDS, particularly the development of performance management frameworks for water and climate change.
- ▶ The Secretariat committed to *provide in-house training on green purchasing*, however, due to time constraints, all required elements, including funding, could not be finalized to complete the training by December 31, 2003.

44. For more details on the 2001–03 SDS goals and achievements, go to http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_e.asp.

2. Development of the Sustainable Development Strategy 2004–06

The three goals set out in the 2004–06 SDS⁴⁵ are based on experience—largely the result of the Secretariat’s first two strategies—and through extensive consultations with other departments and within the Secretariat. The goals and the supporting activities acknowledge the Secretariat’s position as a central agency and its management board role in helping achieve the government’s sustainable development objectives.

The three goals for the 2004–06 SDS are:

Support departments in setting and achieving sustainable development goals: This approach reflects one of the Secretariat’s key objectives, namely, helping other departments identify, measure, and report on the results of their sustainable development activities.

Make progress on federal priorities related to sustainable development: This goal focusses on the Secretariat’s responsibilities for developing and implementing policies and guidelines for federal departments to support SD.

Reduce the negative environmental impact of Secretariat operations: This goal reflects the Secretariat’s commitment to reduce the negative impact of its work-related activities by reducing resource consumption from its operations and increasing employees’ awareness of their impact.

45. The 2004–06 SDS can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_e.asp.

De plus, quelques engagements n'ont pas été respectés dans la Stratégie de développement durable de 2001-2003. Ces engagements ont maintenant été intégrés à la Stratégie de développement durable de 2004-2006 comme suit :

- Le Secrétariat a entamé, sans être en mesure de les terminer, des études de cas sur certains problèmes de développement liés au mandat du Secrétariat. Ces engagements constituent maintenant un élément important de la stratégie de développement durable de 2004-2006, en particulier l'élaboration d'un cadre de gestion du rendement pour l'eau et le changement climatique.
- Le Secrétariat s'est engagé à assurer une formation interne sur les achats écologiques, mais les contraintes de temps et l'ensemble des éléments nécessaires (dont le financement, n'ont pas permis de mener à bien cette formation d'ici le 31 décembre 2003.

2. **Elaboration de la Stratégie de développement durable de 2004-2006**

Les trois objectifs définis dans la *Stratégie de développement durable de 2004-2006*⁴⁵ reposent sur l'expérience – découlant pour l'essentiel des deux premières stratégies du Secrétariat – et sur de vastes consultations avec d'autres ministères et au sein du Secrétariat. Les objectifs et les activités destinés à les soutenir reconnaissent le rôle d'organisme central du Secrétariat et son rôle de conseil de gestion pour contribuer à atteindre les objectifs de développement durable du gouvernement.

Les trois objectifs de la *Stratégie de développement durable de 2004-2006* sont :

Aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable: Cette approche traduit l'un des principaux objectifs du Secrétariat, soit aider les autres ministères à cerner, mesurer et faire rapport sur les résultats de leurs activités de développement durable.

Faire des progrès en regard des priorités fédérales liées au développement durable : Cet objectif met l'accent sur les responsabilités du Secrétariat en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des directives pour les ministères du gouvernement fédéral afin d'appuyer le développement durable.

Rendre les activités du SCT plus écologiques : Cet objectif correspond à l'engagement du Secrétariat de réduire les effets néfastes de ses activités liées au travail en réduisant la consommation de ressources dans ses activités et en sensibilisant davantage les employés à leurs répercussions.

45. Le texte intégral de la *Stratégie de développement durable de 2004-2006* se trouve à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_f.asp.

G. Stratégies de développement durable

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a centré ses activités sur le développement durable (DS) dans les domaines suivants :

1. évaluation des progrès réalisés en regard de ses engagements dans la Stratégie sur le développement durable⁴⁴ de 2001-2003;

2. élaboration de la Stratégie de développement durable de 2004-2006 pour que sa mise en œuvre commence en janvier 2004.

1. Évaluation de la Stratégie de développement durable de 2001-2003

Comme l'avait recommandé le Commissaire à l'environnement et au développement durable, une évaluation interne sur les progrès réalisés par la Stratégie de développement durable de 2001-2003 a été réalisée. La *Stratégie de développement durable de 2001-2003* du Secrétariat reposait sur quatre objectifs :

1. faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable;
2. investir en infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens;
3. améliorer la capacité du Secrétariat de tenir compte du développement durable dans ses programmes et activités;
4. réduire l'impact environnemental de nos activités.

L'évaluation, conçue pour mesurer les progrès réalisés et guider l'élaboration de la Stratégie de 2004-2006, est parvenue à trois grandes conclusions :

- le Secrétariat a tenu la plupart de ses engagements;
- les activités qui ont le mieux réussi étaient celles qui étaient menées en parallèle au mandat du Secrétariat et quand il y avait un lien manifeste avec les objectifs du développement durable (par exemple *l'élaboration de la Politique sur les voitures de fonction*);
- les liens entre les activités et le développement durable n'étaient pas toujours clairs (par exemple l'Initiative Gouvernement en direct).

44. Pour de plus amples détails sur les objectifs et les réalisations sur la Stratégie de développement durable de 2001-2003, voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPert/sd-dd/sdpr-redd_f.asp.

Points à aborder :		Apport de l'organisation :
1. Rôles joués par les approvisionnements et la passation de marché dans les programmes de prestation	L'approche du Secréariat pour la gestion des marchés et des achats contribue à l'atteinte des objectifs de la modernisation de la fonction de contrôle en garantissant que les besoins du Secréariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les politiques et lignes directrices sont respectées.	
2. Aperçu des modalités de gestion des marchés et stratégies dans ce domaine au sein du ministère	La gestion des marchés et des achats est centralisée au Secréariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de conclure des marchés, mais une section centralisée prodigue des conseils et émet des avis sur tous les aspects du processus de passation des marchés et prépare les documents et les engagements financiers nécessaires. De plus, le Secréariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à 10 000 \$ et plus. Les achats de biens sont centralisés, à l'exception des achats de biens peu coûteux faits au moyen de cartes d'acquisition.	
3. Progrès et nouvelles initiatives permettant la mise en œuvre de modalités d'approvisionnement efficaces et efficientes	Afin de promouvoir la conformité et de réduire le temps de traitement, le Secréariat a simplifié le processus d'émission des contrats de services dont la valeur estimée est de 10 000 \$ et moins. Les gestionnaires sont également incités à utiliser des cartes d'achat pour leurs besoins de faible valeur. L'information et les outils nécessaires ont été mis à leur disposition sur le site Internet du ministère pour aider les gestionnaires à mener à bien leurs activités de passation de marché. De plus, une formation obligatoire en gestion financière, comprenant un volet sur la passation de marché, a été préparée et est dispensée à tous les gestionnaires ayant à gérer des fonds.	

E. Initiatives réglementaires

Objet de l'initiative réglementaire		Résultats prévus	Critères utilisés pour la mesure du rendement	Résultats obtenus
1. Parties du Règlement sur la cession de secteurs du ministère de la Santé	Objet : Définir la disponibilité des prestations Canada touchés employés de Santé Canada touchés seront préservés.	Divers droits à pension en vertu de la LFP des anciens employés de Santé Canada touchés seront préservés.	Sensibilisation des Santé Canada touchés de retraite prévues par le règlement; accès pension; manque de plainte.	Versement sans problème des prestations de pension aux personnes touchées
	1. Parties du Règlement sur la cession de secteurs du ministère de la Santé Objet : Définir la disponibilité des prestations de pension en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique (LFPF), et leur accès, pour les anciens employés de Santé Canada dont le poste a été transféré à d'autres organismes à la suite de la cession des services de Santé Canada.	Divers droits à pension en vertu de la LFPF des anciens employés de la Commission canadienne du tourisme seront préservés.	Sensibilisation des anciens employés de Santé Canada touchés de retraite prévues par le règlement; accès pension; manque de plainte.	Versement sans problème des prestations de pension aux personnes touchées
2. Règlement sur la cession de la Commission canadienne du tourisme.		Divers droits à pension en vertu de la LFPF des anciens employés de la Commission canadienne du tourisme seront préservés.	Sensibilisation des anciens employés de Santé Canada touchés de retraite prévues par le règlement; accès pension; manque de plainte.	Versement sans problème des prestations de pension aux personnes touchées

5. *Quatrième rapport, Chapitre 1 du rapport du Vérificateur général d'avril 2002 (Sous-traitance des fonds publics au contrôle du Parlement)* (déposé le 14 mai 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/Publication.aspx?SourceId=37463>
 ► Réponse du gouvernement au quatorzième rapport du Comité permanent des comptes publics (déposée le 9 octobre 2003) :
<http://www.parl.gc.ca/committee/Publication.aspx?SourceId=61989>
6. *Vingt et unième rapport, Comité permanent des comptes publics, chapitre 6 du rapport Le Point de mai 2003 du vérificateur général du Canada (La réforme de la classification et de l'évaluation des emplois dans la fonction publique)*, (déposé le 1^{er} octobre 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/Publication.aspx?SourceId=69267>
 ► Réponse du gouvernement au vingt et unième rapport du Comité permanent des comptes publics (CPCP) (déposée le 26 février 2004) :
http://www.rbs-sct.gc.ca/report/gr-rp/040226_f.asp
7. *Premier rapport, Législation sur un régime de dénonciation des actes fautifs* (déposé le 25 février 2004)
<http://www.parl.gc.ca/committee/Publication.aspx?SourceId=71530>
 ► *Information connexe : Le gouvernement du Canada annonce une enquête indépendante et d'autres mesures correctives en réponse au rapport de la vérificatrice générale sur les commandites et la publicité*
http://www.rbs-sct.gc.ca/gr-rp/oag-bvg/media/11cm-e1mc_f.asp
8. *Deuxième rapport, Législation sur un régime de dénonciation des actes fautifs* (déposé le 12 mars 2004)
<http://www.parl.gc.ca/committee/Publication.aspx?SourceId=73415&SwitchLang=1>

Comité permanent des comptes publics

1. Quatrième rapport, Chapitre 1 du rapport de décembre 2001 du Vérificateur général du Canada et Chapitre 7 du rapport d'avril 2002 du Vérificateur général du Canada (La stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure et les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne) (déposé le 3 décembre 2002) <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37343&SwitchLang=1>
 ► Réponse du gouvernement au quatrième rapport du Comité permanent des comptes publics : « La stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure et Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne » (déposé le 1^{er} mai 2003) <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCCGR04-e.htm>
2. Cinquième rapport, Chapitres 4 et 5 du rapport de décembre 2001 du vérificateur général du Canada (Les subventions et les contributions votées – La gestion dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des programmes) (déposé le 3 décembre 2002) <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37341&SwitchLang=1>
 ► Réponses aux recommandations du Cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics : Les subventions et les contributions votées – La gestion dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des programmes. (déposé le 1^{er} mai 2003) <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCCGR05-f.htm>
3. Dixième rapport, Rapport spécial du vérificateur général du Canada de mai 2002 (Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction), (déposé le 20 mars 2003) <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37414&SwitchLang=1>
 ► Réponse du gouvernement au dixième rapport du Comité permanent des comptes publics au sujet du Rapport spécial de mai 2002 sur trois contrats attribués à Groupaction)) (déposé le 20 août 2003) <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57493&SwitchLang=1>
4. Douzième rapport, Comptes publics du Canada 2001-2002 (déposé le 10 avril 2003) <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37434&SwitchLang=1>
 ► Réponse du gouvernement au douzième rapport du Comité permanent des comptes publics (déposé le 16 juillet 2003) : <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57495>

D. Rapports des comités parlementaires et réponses du gouvernement

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

1. Deuxième rapport, projet de loi C-25, Loi sur la modernisation de la fonction publique (déposé le 16 mai 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37464>
2. Troisième rapport, Budget principal des dépenses 2003-2004 (déposé le 29 mai 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37477>
3. Sixième rapport, Pour un examen valable : Améliorations à apporter au processus budgétaire (déposé le 25 septembre 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=62292>
 ► Réponse du gouvernement au sixième rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (déposé le 20 février 2004) :
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71400>
4. Huitième rapport, Budget des dépenses supplémentaires (A) 2003-2004 : crédit 110a sous la rubrique Patrimoine canadien; crédit 1a sous la rubrique Conseil privé; crédits 1a, 15a, et 20a sous la rubrique 5a, 10a, et 35a sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; crédits 1a, 10a et 15a sous la rubrique Conseil du Trésor (déposé le 21 octobre 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61569>
5. Treizième rapport, Examen des questions relatives à la divulgation d'actes fautifs et de protection des dénonciateurs dans la fonction publique du Canada (déposé le 7 novembre 2003)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=66465>
 ► Information connexe : Rapport du Groupe de travail sur la divulgation d'actes fautifs
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhrfpc/rep-rap/wgdw-gtdaf_e.asp
6. Premier rapport, Budget supplémentaire des dépenses (B) 2003-2004 (déposé le 17 février 2004)
<http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71612>

C. Évaluations et examens

1. *Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires : Rapport final sur l'évaluation*
2. *Évaluation du Rapport final sur la Politique sur la disposition des surplus de biens de la Couronne*
3. *Examen du contrôle de la politique*

B.2 Secteurs d'activité approuvés

1. Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources de l'État selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.
 2. Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.
 3. Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.
 4. Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.
 5. Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage, et qui est l'une des meilleures dans le monde
 6. Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.
- S'il peut y avoir de légers chevauchements, en règle générale, les secteurs d'activité relèvent des résultats stratégiques suivants :
- **Gérance** : (1) Gestion et planification des dépenses; (2) Fonction de contrôleur
 - **Amélioration des services** : (3) Service et innovation; (4) Gestion de l'information et technologies de l'information
 - **Gestion des ressources humaines** : (5) Gestion des ressources humaines
 - **Administration du Secrétariat** : (6) Administration des services ministériels

* Les chiffres indiquent les obligations de rendre compte des secteurs d'activités. (Voir page suivante).



A.3.2 Qualité – s'assurer que les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secrétariat visait un résultat :

- une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Déjà	Progrès	Sommaire du rendement (Réalizations principales)
--	------	---------	---

<p>Elaborer et mettre en œuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.</p>	Exigences établies 2003-2004	A atteint les objectifs	<p>► En 2003-2004, les ministères et les organismes ont été informés des résultats précis exigés par l'initiative d'amélioration des services (IAS) et le rendement visé en regard de ces résultats a été défini.</p> <p>► Les résultats de cette évaluation ont été encouragés : en 2002, environ 25 p. 100 des 47 organismes cibles participaient à l'initiative, et un maximum de huit ministères utilisaient l'Outil de mesures communes (OMC). En 2003, 79 p. 100 des ministères importants assuraient le suivi du niveau de satisfaction de leur clientèle.</p> <p>C.2.1. Pour plus de détails, voir la section</p>
---	------------------------------	-------------------------	--

<p>Suivre de près la <i>Politique sur les différents modes de prestation de services</i> et déposer un rapport annuel sur les sociétés d'État.</p> <p>Elaborer une politique et des normes visant à incorporer les décisions du Conseil du Trésor pour renforcer la présence et la visibilité du gouvernement fédéral.</p>	2003-2005	A atteint les objectifs	<p>► Le Secrétariat a examiné la <i>Politique sur les différents modes de prestation des services</i> afin de moderniser le cadre de gouvernance institutionnelle fédérale. En outre, le Rapport annuel au Parlement 2003 - les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts est maintenant disponible.</p> <p>► Le Secrétariat a continué à adapter les directives en matière de politiques de l'image de marque afin de refléter les exigences et priorités changeantes du gouvernement.</p> <p>A.2.3. Pour plus de détails, voir la section</p>
--	-----------	-------------------------	--

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
(dans le cadre de la Politique du gouvernement sur la sécurité).	Mettre à jour la Politique de gestion de l'infrastructure à clés publiques au gouvernement du Canada et assurer une gérance en conséquence.	En cours	- la collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, la GRC, la Sécurité publique et Protection civile Canada, afin d'élaborer un modèle de coopération pour fournir des conseils et des directives en matière de sécurité aux ministères et aux organismes.
► Fournir aux institutions et aux organismes des conseils et des documents à l'appui de la nouvelle Politique de communication du gouvernement du Canada.	► Examiner la Politique sur la protection des renseignements personnels pour assurer et maintenir l'intégrité des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales; cet examen est essentiel au succès des services axés sur la clientèle à l'échelle du gouvernement.	2003-2005	► Le Secrétaire a continué à adapter les directives en matière de politiques de communication afin de refléter les exigences et priorités changeantes du gouvernement.
			► Le Secrétaire a procédé à l'examen de la Politique sur la protection de la vie privée; grâce aux résultats obtenus, il a été décidé de consolider cette dernière politique avec la Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.
			Pour plus de détails, voir la section A.2.3.

Plans et priorités	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
--------------------	-------	---------	---

Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales

De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement liée à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédures administratives communes et des services intégrés.	Renouvellement du programme d'architecture fédérée d'ici 2004	A atteint les objectifs	<p>► Le Secrétariat a activement contrôlé les grands projets de TI du gouvernement. Cette analyse sert de baromètre à la réussite d'ensemble du gouvernement dans la gestion des projets de GI/TI et permet d'aborder les grandes questions de gestion de projet d'un point de vue ministériel.</p> <p>C.1.3. Pour plus de détails, voir sections C.1 et C.1.3.</p>
---	---	-------------------------	--

Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services

<p>► Contribuer à l'engagement du Secrétariat d'examiner ses politiques et fournir des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes en dressant un cadre stratégique lié à l'amélioration des services et en consolidant, rationalisant et actualisant les politiques.</p> <p>► En outre, les activités suivantes seront menées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réviser le processus d'établissement des normes relatives à la TI, à la GI et aux services. - Elaborer et appliquer des normes pour la sécurité de la TI 	<p>Mise au point du cadre stratégique 2004</p> <p>Taux en d'activité 2004-2005.</p>	<p>► Le Secrétariat a lancé la <i>Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement</i> (GIG). Il a aussi lancé un projet pour élaborer une stratégie destinée à aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la politique sur la GI/G et un investissement de six millions de dollars sur deux ans a été approuvé pour accélérer sa mise en œuvre.</p> <p>► Le Secrétariat a aussi travaillé à l'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une nouvelle politique de gestion de l'infrastructure clés publiques (ICP) et de la politique des certificats; - de nouvelles normes pour la gestion des TI; - une nouvelle ébauche de réglementation et un calendrier de mise en œuvre pour les signatures électroniques sécurisées; - une méthodologie, des logiciels et des guides de vérification pour l'autévalution de la sécurité des TI; - des normes pour l'application des
--	---	--

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Plans et priorités	Déai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Déterminer les possibilités de transformer les opérations gouvernementales au moyen de solutions communes ou partagées et de procédés administratifs qui peuvent être adoptés dans tous les ministères et les organismes, et aider les ministères et les organismes à les adopter.	2003-2005	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	<p>Pour plus de détails, voir la section C.1.1.</p> <p>En 2003-2004, le Secréariat a commencé à jeter les bases d'une approche coordonnée de type « entreprise » aux activités gouvernementales et à la prestation de services. Il a centré ses efforts sur les initiatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">la production d'une définition claire de la transformation des services;la préparation d'un guide pour aider les ministères et les organismes à cerner les avantages de la transformation des services et pour en tirer parti;l'élargissement de la stratégie sur les métadonnées du gouvernement du Canada pour faciliter la prestation des services et la mise en œuvre des programmes;le travail préparatoire au portail de la gestion de l'information du gouvernement du Canada a été terminé en 2003-2004; ce portail devait entrer en ligne en septembre 2004;un cadre préliminaire d'architecture globale, appelé Programme de transformation opérationnelle (PTO), conçu pour faciliter les activités de transformation des services dans l'ensemble du gouvernement; ainsi que la première ébauche de la trousse du PTO. <p>Pour plus de détails, voir la section C.1.1.</p>
De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement lié à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédés administratifs communs et des services intégrés.	2003-2006		<p>Pour plus de détails, voir la section C.1.2.</p> <p>Le 12 décembre 2003, l'administration du programme Gouvernement en direct a été transférée à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les progrès réalisés à l'égard de cet engagement sera signalé dans les rapports sur le rendement de TPSGC de 2003-2004.</p> <ul style="list-style-type: none">En plus de contribuer à la préparation du rapport annuel de TPSGC sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de GED pour 2005, le Secréariat a produit un rapport sur le rendement concernant 11 secteurs de résultat de GED et sera publié sur le site Web du Secréariat. <p>Pour plus de détails, voir la section C.1.2.</p>
Réaliser l'Initiative Gouvernement en direct d'ici 2005			

A.3 Amélioration des services – la prestation de services axée sur les citoyens

A.3.1 Accès – Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et direct aux programmes et aux services gouvernementaux, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secréariat vise deux résultats :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : d'ici 2005, il sera le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens.
- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en oeuvre de la prestation des services à guichet unique (Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Sommaire du rendement (Réalisations principales)	Progrès	Délai	Élaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services
<p>► Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secréariat va poursuivre l'élaboration de sa vision des services du gouvernement du Canada.</p> <p>► Le Secréariat a collaboré étroitement avec les trois ministères qui sont les principaux responsables de la vision du service à la clientèle, soit Développement des ressources humaines Canada (d'orénavant des compétences Canada et Développement social Canada) dans le cas des services aux citoyens, Industrie des services aux citoyens, Industrie Canada dans le cas des services aux entreprises et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (maintenant Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada) dans le cas des services destinés aux clients internationaux, afin de fixer de grandes orientations stratégiques pour la prestation de services à ces trois grands groupes de clients, en fonction des recherches qui ont été faites sur la clientèle et des tendances de l'utilisation des divers modes de communication (en personne, au téléphone et en direct).</p>	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	2003-2004 terminée en cours d'œuvre	Élaborer une vision de la prestation multimodes des services qui permettra d'adopter une approche cohérente et uniforme à l'échelle du gouvernement en ce qui touche la mise au point et la prestation de services axées sur les utilisateurs, compte tenu de l'intérêt que suscite le libre-service électronique, tout en maintenant ou en améliorant les services fédéraux, quel que soit leur mode de prestation, et en accroissant leur efficacité.
		Mise en œuvre 2004-2006	

A.2 Gestion des ressources humaines – Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

A.2.1 Efficacité – L'efficacité est productif et viable, et il reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert.

Le Secrétariat vise un résultat :

- un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
--	-------	---------	---

Renforcer la gestion de la rémunération			
Améliorer les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve de la rémunération.	2004	A atteint les objectifs	<p>► Afin de s'assurer que chaque ministère, chaque organisme et chaque organisation du gouvernement fédéral dispose des fonds qui conviennent à la suite d'une augmentation de salaire approuvée pour ses employés, trois ébauches de document ont été préparées :</p> <ul style="list-style-type: none"> – un cadre de financement pour les sociétés d'Etat qui dépendent des crédits parlementaires; – un cadre de financement pour les employeurs distincts; – des lignes directrices sur le financement de la réserve de la rémunération. <p>► Ces documents précisent les relations et les justifications du financement pour les organisations qui ont accès au financement de la réserve de la rémunération et pour les éléments qui seront financés.</p>
			Pour plus de détails, voir la section B.1.1.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Détail	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
			<p>► Il a été reconnu qu'il fallait poursuivre les efforts dans ce domaine, mais étant donné les modifications survenues au sein du gouvernement en 2003-2004, la dernière année ne s'est pas prêtée à la tenue de nouvelles consultations avec les parlementaires et les comités parlementaires. D'autres améliorations aux rapports déposés au Parlement seront apportées en 2004-2005.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.3.5.</p>

Plans et priorités du RPP 2003-2004				Sommaire du rendement (Réalisations principales)	
Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral					
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.		Comptes publics du Canada		A atteint les objectifs	
La Loi sur l'accès à l'information, l'échec de la Loi sur l'accès à					

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (réalisations principales)
<p>priorités (RPP) ministériels.</p>			<p>► Un autre examen avant dépôt d'environ une vingtaine de RMR de 2002-2003 a aussi été réalisé et a permis de transmettre des commentaires aux ministères et aux organismes qui en étaient les auteurs.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.3.2.</p>
<p>Veiller à ce que des efforts ciblés soient déployés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et des organismes, et élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.</p>	<p>Outil en place en 2003</p>	<p>A atteint les objectifs</p>	<p>► Le Secrétaire a lancé l'élaboration d'une architecture à l'échelle du gouvernement des activités de programme qui mettrait d'avantage en parallèle les ressources et les résultats des programmes ministériels et les résultats stratégiques qu'ils s'efforcent d'atteindre.</p> <p>► Tous les ministères et les organismes ont élaboré des architectures d'activité de programme dans lesquelles ils ont dû situer pour la première fois l'ensemble de leurs programmes, ainsi qu'une vision complète de leurs dépenses prévues et des résultats attendus. Une fois cette architecture terminée, elle constituera la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qu'utiliseront les ministères et le Secrétaire pour générer et contrôler la prestation des programmes et des services. Ces architectures serviront de base pour les rapports au Parlement, à compter de l'exercice 2005-2006.</p> <p>► Avant le lancement de cette initiative à l'échelle du gouvernement, le Secrétaire a étudié plus avant le contexte et utilisé les résultats stratégiques, découlant de l'élaboration des cinq critères pour guider les ministères dans l'amélioration de leurs résultats stratégiques.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.3.2.</p>

A.1.3 Responsabilisation – s'assurer que l'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Les ministres du CT, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
- Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)	

Rendre compte du rendement du Canada			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.	Dépôt du rapport sur le rendement du Canada chaque année au Parlement	A atteint les objectifs	<p>► Le <i>Rendement du Canada 2003</i> a été présenté à l'automne. La version électronique de ce rapport permet d'accéder aux rapports de planification et de rendement ministériels qui décrivent les dépenses gouvernementales, les réalisations du gouvernement et ce que ce dernier envisage faire à l'avenir dans chacun de ces quatre grands domaines.</p> <p>► Le Secrétariat a également préparé une base de données de résultats horizontaux pour fournir aux parlementaires, au public et des dépenses publiques et des résultats obtenus pour toutes les grandes initiatives horizontales.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.3.1.</p>

Rendre compte du rendement ministériel			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la gestion axée sur les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les	RMR déposés au Parlement chaque année	A atteint les objectifs	<p>► Des rapports ministériels sur le rendement ont été déposés au Parlement selon le calendrier parlementaire établi pour 2003-2004.</p> <p>► Le Secrétariat a également pris des mesures pour favoriser les améliorations à la forme et au contenu des RPP et des RMR. Il a réalisé des évaluations indépendantes de chaque RMR de 2001-2002 en fonction de six principes régissant la présentation de rapports.</p> <p>► le Secrétariat a procédé à un examen, avant leur dépôt, de neuf RMR de 2002-2003 et fourni à leurs auteurs des conseils et des recommandations pour améliorer leurs rapports avant leur dépôt.</p>

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Déla	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
responsabilités en donnant des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes à l'égard des éléments essentiels d'une saine gestion et en établissant des liens entre les priorités et les résultats.			<p>► Des consultations et des collaborations beaucoup plus poussées seront nécessaires quand l'examen de la politique se poursuivra afin de garantir la réussite de la mise en œuvre, des résultats et de la conformité.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.2.3.</p>
De façon continue, gérer la mise en œuvre pangouvernementale des politiques et des initiatives du Conseil du Trésor dans les domaines suivants : gestion financière, gestion des achats et des projets, gestion des biens immobiliers et du matériel, systèmes stratégiques et infrastructure, évaluation, sécurité, protection des renseignements personnels, accès à l'information et différents modes de prestation des services.	En cours	A atteint les objectifs	<p>► Des progrès ont été réalisés en 2003-2004 dans certains domaines essentiels des politiques de gestion, y compris dans les suivants :</p> <p>► la proposition d'un cadre de politique donnant les grandes orientations de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis ;</p> <p>► la révision et la consolidation des politiques ;</p> <p>► la modernisation complète et permanente de l'ensemble des politiques et l'élaboration de normes de compétence destinées à la collectivité de la gestion des biens ;</p> <p>► l'évaluation indépendante des contrôles liés à l'ensemble des politiques du CT ;</p> <p>► la poursuite de l'adaptation des politiques de communication et de coordination de l'image de marque ;</p> <p>► l'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI ;</p> <p>► Le lancement de la <i>Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement</i> ;</p> <p>► l'examen de la <i>Politique sur la protection de la vie privée</i> ;</p> <p>► l'examen de la <i>Politique sur la diversification des modes de prestation de services</i>.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.2.3.</p>

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes			
Sommaire du rendement (Réalisations principales)	Progrès	Délai	
<p>Continuer de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, interne et</p> <p>Rapports d'évaluation de l'efficacité des centres d'excellence du SCT pour la vérification interne et l'évaluation des capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence.</p> <p>Préparer des rapports d'évaluation faisant état de l'incidence des efforts déployés dans l'optique de l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'évaluation et de vérification interne.</p>	<p>Rapports d'évaluation de l'efficacité de chacune des deux politiques achevés d'ici mars 2006</p>		
<p>En 2003-2004, le Centre d'excellence en évaluation interne et le Centre d'excellence en évaluation des ministères et organismes ont veillé au financement des investissements à la fin de mars 2005, afin de les doter de ces capacités de vérification interne et d'évaluation.</p> <p>Le Centre d'excellence en vérification interne a analysé et fait le suivi d'environ 200 rapports de vérification interne et transmis des commentaires sur l'analyse des rapports et des plans, et il a effectué plus de 90 visites sur place dans des organismes et des ministères.</p> <p>Le Centre d'excellence en évaluation a étudié une centaine de cadres de gestion basés sur les résultats. Il a de plus accru ses activités de contrôle. C'est ainsi qu'il a étudié la qualité de 115 rapports d'évaluation en relevant les meilleures pratiques en gestion des unités d'évaluation ministérielles, et qu'il a organisé plus de 120 réunions et présentations avec des ministères, des délégations internationales, des organismes régionaux, sans oublier des consultations avec la collectivité de l'évaluation</p> <p>Malgré le travail fait jusqu'à maintenant pour améliorer les fonctions de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement, les progrès enregistrés ont été inégaux.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.2.2.</p>	<p>Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005</p>		
Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale			
<p>Le Secrétariat a enregistré quelques progrès vers l'atteinte de ces objectifs, mais pas autant qu'il l'aurait souhaité, d'autres priorités retenant son attention.</p> <p>Il y est parvenu dans une certaine mesure en collaboration, dans les domaines essentiels de la politique, avec les intervenants au sein des ministères, des organismes et des collectivités fonctionnelles.</p>	<p>Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005</p>	<p>Cadre en place en 2003</p> <p>Révision et communication pendant toute la période de planification</p>	<p>Dans le cadre de l'examen du Secrétariat visant à améliorer l'efficacité de ses politiques, un plan audacieux a été mis en place pour supprimer les politiques désuètes, réviser et consolider les politiques maintenues dans ce résultat stratégique, tout en renforçant leur pertinence, en clarifiant les rôles, et les</p>

Plans et priorités		Sommaire du rendement (Réalisations principales)	
Délai	Progrès		
<p>Mettre à exécution le calendrier d'apprentissage et 5 000 gestionnaires de la fonction publique</p> <p>comprendre les principes et les pratiques se rattachant à la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement.</p>	<p>Au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique ont participé à des activités d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôleur.</p> <p>Plus de 6 000 gestionnaires de la fonction publique ont participé à des activités d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôleur, allant de conférences à des cours de niveau universitaire. Des enquêtes récentes indiquent dorénavant que trois gestionnaires sur quatre connaissent les concepts de la fonction moderne de contrôleur.</p>	<p>Pour plus de détails, voir la section A.2.1.</p>	
<p>Fournir des outils et de l'aide (sur le contrôle intégré, la reddition de comptes sur la gestion, les liens entre les ressources et les résultats, la gestion du changement et la culture) aux ministères et aux organismes dans le domaine de la gestion moderne.</p>	<p>Série complète d'instruments et de conseils fournis d'ici avril 2004 pour poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur</p>	<p>► L'un des principaux résultats de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a été la préparation et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dont plus de 5 000 copies ont été distribuées dans l'ensemble de la fonction publique.</p> <p>► Au-delà de 30 outils et techniques ont été conçus précisément pour aider les gestionnaires, au niveau individuel, à moderniser leurs pratiques de gestion.</p> <p>► Plus de 40 ministères et organismes ont collaboré à 39 projets sur l'innovation financés par l'IMFC pour se doter de toute une gamme de nouveaux outils de gestion qui sont maintenant en usage dans l'ensemble du gouvernement.</p> <p>► Trente-cinq pour cent du financement total fourni par le Conseil du Trésor, soit 13,5 millions de dollars, pour faciliter la mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur ont été consacrés à ces projets.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.2.1.</p>	
<p>Suivre de près l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et en rendre compte.</p>	<p>Rapport terminé d'ici avril 2004</p>	<p>► En s'inspirant de <i>Modernisation de la fonction de contrôleur : rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale</i>, un rapport final sur l'IMFC a été préparé. Il résume les progrès réalisés au 31 mars 2004, soit à la fin de la période de mise en œuvre de trois ans de l'IMFC.</p> <p>Pour plus de détails, voir la section A.2.1.</p>	

A.1.2 Rendement – s'assurer que les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Sommaire du rendement (Réalisations principales)			
Mettre en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle dans toute l'administration fédérale			
Progrès	Délai		
<p>► Tout d'abord, le Secrétariat est parvenu à amener 95 p. 100 des ministères et organismes (énumérés aux annexes I, I.1 et I.2 de la Loi sur la gestion des finances publiques) à participer à la mise en œuvre de l'IMFC.</p> <p>► En mars 2004, environ 60 évaluations de capacité étaient effectuées pour permettre d'évaluer la situation des pratiques de gestion actuelles dans les divers ministères et organismes, et pour déterminer dans quelle mesure il était possible de développer davantage et d'améliorer cette capacité. En mai 2004, 92 rapports sur des évaluations de capacité avaient été complétés par les 94 ministères et organismes participant à la modernisation de la fonction de contrôle, avec environ 2 500 gestionnaires qui avaient pris part aux évaluations de capacité.</p> <p>► Actuellement, environ 78 plans d'action pour l'amélioration de la gestion ont été examinés et approuvés par les comités exécutifs et présentés au Secrétariat. Leur mise en œuvre se poursuit.</p> <p>► Une analyse des 60 plans d'action finaux et approuvés en place en mars 2004 a permis de constater que les lacunes relevées dans les évaluations de capacité des ministères et des organismes étaient généralement abordées dans les plans d'action, et que les priorités, les mesures et les calendriers d'amélioration étaient précisés clairement.</p>		<p>90 ministères et organismes participants d'ici avril 2004</p> <p>Un minimum de 60 plans de gestion pour une gestion intégrée; dresser des plans d'action pour une gestion intégrée; suivre de près les progrès ministériels et en rendre compte.</p> <p>approuvés par les ministères et mis en œuvre d'ici avril 2004</p>	
<p>A atteint les objectifs</p>		<p>Gérer le Fonds d'innovation de 30 millions de dollars; fournir des conseils et de l'aide sur la conduite des évaluations de référence et de 60 plans de gestion moderne intégrés</p>	

Plans et priorités du RPP 2003-2004		Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Principales réalisations)
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la gestion des dépenses; utiliser efficacement le système de gestion des dépenses et déposer au Parlement le budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les fonctions du Parlement, en année au dépôt chaque année au budget principal des dépenses et des rapports sur les dépenses et le calendrier budgétaires, tout en maintenant le dialogue avec eux tout au long de l'année pour recueillir leur réaction et pour s'assurer que de l'information à jour est disponible, en particulier en ce qui concerne les décisions de dépôt de documents au Parlement et la modification des exigences de publication.	Le Secrétariat a également apporté quelques améliorations mineures aux documents budgétaires.	A atteint les objectifs	Le Budget principal des dépenses et le budget supplémentaire des dépenses ont été présentés au Parlement conformément au calendrier parlementaire convenu pour 2003-2004. Les projets de loi de crédits connexes du gouvernement ont ensuite été présentés au Parlement et adoptés par celui-ci.	<p>► Le Secrétariat continue à dispenser des avis, des conseils et de l'aide aux ministères et aux organismes pour leur permettre de préparer leurs documents budgétaires, tout en maintenant le dialogue avec eux tout au long de l'année pour recueillir leur réaction et pour s'assurer que de l'information à jour est disponible, en particulier en ce qui concerne les décisions de dépôt de documents au Parlement et la modification des exigences de publication.</p> <p>► Le Secrétariat a également apporté quelques améliorations mineures aux documents budgétaires.</p>
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la concordance des plans et des priorités avec les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité des RPP et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations prévues dans l'année ont été apportées, conjointement avec les évaluations du même genre mentionnées dans les rapports ministériels sur le rendement (RMR).	En cours	A atteint les objectifs	<p>► Au cours de l'exercice 2003-2004, 15 RPP ont été analysés et ont fait l'objet de commentaires aux organisations, afin d'améliorer la qualité des documents. Les domaines à améliorer sont, entre autres, les rapports sur les résultats attendus et l'identification des ressources connexes et des mesures de rendement.</p> <p>► Des améliorations importantes ont également été apportées aux lignes directrices et aux instructions techniques sur les RPP destinées aux organisations, et plusieurs présentations et séances d'information ont été organisées avec un certain nombre d'organisations.</p>	Pour plus de détails, voir la section A.3.2.

Plans et priorités du RPP 2003-2004		Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Principales réalisations)	
Elaborer et mettre en place un nouveau système d'information intégré, au moyen d'une approche graduelle, conformément au plan de projet approuvé et étayé par des rapports réguliers.	Travaux de conception et d'élaboration du système amorcé en 2003	A atteint les objectifs	► La planification de l'élaboration du système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) s'est terminée en 2003-2004. Le Secrétariat a commencé à constituer l'équipe et à regrouper les ressources nécessaires pour commencer la mise en place du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006.	► En plus des plans détaillés, le Secrétariat a terminé le travail sur la conception de la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR). Le modèle d'information de la SGRR, qui fournit des renseignements harmonisée aux priorités gouvernementales, aux dépenses prévues et réelles et aux résultats obtenus a également été mené à terme.	Pour plus de détails, voir la section A.1.1.
					Pour plus de détails, voir la section A.1.2.
Offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.	En cours	A atteint les objectifs	► Le Secrétariat a fourni des conseils pertinents en temps opportun au Conseil du Trésor sur toute une gamme de questions d'affectation des ressources et de gestion des dépenses. Le Secrétariat, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, est parvenu à respecter cet engagement du budget de 2003 de trouver un milliard de dollars à même les dépenses prévues pour 2003-2004 afin de les réaffecter aux priorités gouvernementales du moment.	Outre le milliard de dollars, les ministères ont réaffecté à l'interne des dépenses de façon régulière au simple titre de la bonne gestion. Pour l'exercice 2003-2004, plus de 800 millions de dollars ont été réaffectés de cette façon.	Pour plus de détails, voir la section A.1.3.
Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources					

Partie VI : Annexes

A. Tableau sommaire du rendement ministériel

Le tableau sommaire du rendement ministériel est présenté en fonction du *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* du Secrétariat et comprend les réalisations principales liées aux engagements. Il est à noter que les engagements liés aux autres ministères et organismes, tels que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada seront signalés dans leur rapports sur le rendement et n'ont pas été inclus dans le présent tableau.

A.1 Gérance – saine gestion publique des ressources fédérales

A.1.1 Priorités – Cas dans lesquels les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- L'allocation et la réaffectation des ressources se font en fonction de l'information sur le rendement, de nature financière et non financière, et permettent de concilier les besoins des programmes actuels et les nouvelles priorités gouvernementales.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du CT relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Plans et priorités du RPP 2003-2004			
Sommaire du rendement (Principales réalisations)			
Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale			
Concevoir et mettre en place un nouveau processus d'examen de la gestion et des dépenses au Conseil du Trésor, qui permet d'évaluer les ressources disponibles de façon rigoureuse d'un point de vue ministériel et pangouvernemental, afin que le Conseil du Trésor soit mieux placé pour réaffecter les ressources existantes aux priorités les plus importantes et ainsi améliorer la gestion des dépenses au sein de l'administration fédérale.	2003; et mise en œuvre immédiate	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	<ul style="list-style-type: none">► Au début de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a lancé un processus d'examen des dépenses en partenariat avec tous les ministères et organismes fédéraux. Ce processus a exigé des ministères qu'ils analysent avec rigueur la façon dont leurs programmes contribueraient aux priorités gouvernementales au cours des cinq années à venir.► Dans le cadre de ce premier cycle des examens prévus, quatre examens ministériels et quatre examens transsectoriels ont été lancés en 2003. De façon plus précise, le Secrétariat a procédé à des examens.► En décembre 2003, le premier ministre a élargi ce processus en mettant sur pied le Comité sur l'examen des dépenses. Dans le contexte de ce processus d'examen

Tableau 8 : Passif éventuel (en milliers de dollars)

Montant des éléments de passif éventuel			
31 mars 2004	31 mars 2003	31 mars 2002	31 mars 2002
33 707 763	33 533 971	30 014 167	Causes en instance et imminentes
Éléments de passif éventuel			

2003-2004						
Programme du conseil	de gestion	2001-2002	2002-2003	Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues	Autorisations totales révisées
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses

AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT						
Gestion des ressources humaines						
Assurance de la	fonction publique ²	327	302	500	500	507,2
Pensions de la	fonction publique	40	13	25	25	32
Total – Autres paiements de transfert						
367	315	525	525	539,2	539,2	539,2
Total des paiements de transfert						
18 012	17 432	19 125	19 125	2 889,2	2 889,2	900,1

1. Programme transféré à l'Agence à la suite de la réorganisation du gouvernement du 12 décembre 2003. Les estimations d'autorisation transférées pour l'ensemble de l'exercice ont été de 16,2 millions de dollars, plus 0,05 million de dollars attribués à l'Agence à titre de contribution à l'équité à l'emploi. Les autorisations totales révisées restantes pour le Secrétariat correspondent à l'apport du Secrétariat à l'objectif de réaffectation d'un million de dollars dans le budget de 2003.
2. Le Régime de prestation pour les survivants des employés en cas de décès dans l'exercice des fonctions et le Régime d'indemnités spéciales pour les conjoints des membres des Forces canadiennes.

Le tableau 7 résume le transfert des ressources (en milliers de dollars) aux personnes et aux organisations.

[illegible]

SUBVENTIONS		Gestion et planification		des dépenses	
	Projet de réaffectation	-	20	-	13,4
	de l'Organisation de				
	coopération et de				
	développement				
	économique (OCDE)				
	Projet de				
	relocalisation				
	Gestion des				
	ressources humaines				
	Alliance de la	-	250	-	-
	Fonction publique du				
	Canada				
Total des subventions		-	270	-	13,4

CONTRIBUTIONS

Gestion des ressources humaines

Programme de

stages pour les
jeunesGestion de
l'information et
technologies de
l'information

Recherche et Aide aux initiatives stratégiques

Administration des services ministériels

Recherche et Aide

stratégiques

Total des contributions

347,5

47,5

300

3,4

3,4

Teille

suadē

100

ent

2003-2004				
Budget	2001-2002	2002-2003	2003-2004	
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles
principales	principales	principales	principales	principales
Dépenses totales	Dépenses totales	Dépenses totales	Dépenses totales	Dépenses totales
Dépenses révisées	Dépenses révisées	Dépenses révisées	Dépenses révisées	Dépenses révisées

Secteurs d'activité

Administration des services ministériels

Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile

Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés Montants adjugés par un tribunal

Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures

Total	3 068	2 177	3 636	3 636	19 188	222 045,8	222 045,8
Total des paiements législatifs	361 610	116 586	18 694	18 694	19 188	222 045,8	222 045,8

1. Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

2. Les cotisations non réparties de l'employeur ont été indiquées de façon inexacte pour le secteur Administration des services ministériels des comptes publics de 2003-2004. Les cotisations qui conviennent sont indiquées ici sous le titre Gestion des ressources humaines.

Paielements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)

2003-2004	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses totales révisées	Dépenses réelles
	Secteurs d'activité	2001-2002 réelles	2002-2003 réelles	2003-2004 révisées
	Gestion et planification des dépenses	1 920	3 048	2 973
	Fonction de contrôle ¹	2 070	3 048	2 833
	Service et innovation ¹	560	-	-
	Gestion de l'information et technologies de l'information ¹	1 399	2 352	2 866
	Gestion des ressources humaines			
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 375	6 175	6 855
	Loi sur la mise au point des pensions du service public	39	13	25
	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi	287 982	83 753	-
	Loi sur les régimes de retraite particuliers	4 700	-	-
	Paiements liés à l'entente sur la partie salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif	55 497,06	16 020	-
	Total	352 593	105 961	6 880
				6 880
				210 364,2
				210 364,2
				708,1

Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité

Le tableau 5 établit les recettes du Secrétariat provenant de sources gouvernementales et non gouvernementales (en milliers de dollars).

2003-2004	Depenses réelles 2002-2003	Depenses prévues	Autorisations totales	Depenses réelles	Secteurs d'activité
-	-	-	-	-	Gestion et planification des dépenses
-	-	-	-	-	Fonction de contrôleur
-	-	-	-	-	Gestion de l'information et technologies de l'information
-	-	-	-	-	Gestion des ressources humaines
2 248,4	2 029	2 854	2 854	1 745	Activités du Secrétariat
148 340,8	135 559	117 000	146 250	136 607	Fonds gérés par l'administration centrale
-	-	-	-	-	Administration des services ministériels
150 589,2	137 588	119 854	149 104	138 352	Total des recettes disponibles
10 216	9 577	8 800	10 216	8 510	Recettes non disponibles
10 216	9 577	8 800	10 216	8 510	Recettes provenant des frais de stationnement
10 216	9 577	8 800	10 216	8 510	Total des recettes non disponibles
160 805,2	147 165	128 654	159 320	146 862	Total des recettes

Résultats stratégiques /	Amélioration des services	Ressources humaines	Administration	Gérance	Total
Secteurs d'activité					

Total

Budget principal des dépenses	798 070	30 530	1 531 238	50 756	2 410 594
dépenses					
Dépenses prévues	816 085	30 530	1 535 401	51 120	2 433,136
Autorisations révisées	685 911	25 832,7	1 680 626,2	147 290,6	1 539 660,5
Dépenses réelles révisées	48 169,3	23 617,1	1 381 875,1	126 892,9	1 580 554,4

1. Les chiffres du Budget principal des dépenses et des dépenses prévues comprennent 750 millions de dollars liés au crédit 5 pour les programmes administrés par l'administration centrale au titre des éventualités du gouvernement. Les autorisations révisées ne comprennent que 630,33 millions liés au crédit 5 parce que les transferts permanents aux autres ministères réduisent les autorisations du Secréariat et sont indiqués dans les rapports ministériels sur le rendement du ministère bénéficiaire.

Tableau 4 : Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité
Le tableau 4 présente les liens entre les ressources affectées aux résultats stratégiques et celles qui sont affectées aux secteurs d'activité (en milliers de dollars).

Programme du conseil de gestion

Résultats stratégiques / Secteurs d'activité	Amélioration des services	Ressources humaines	Administration	Total
--	---------------------------	---------------------	----------------	-------

Gestion et planification des dépenses				
Budget principal des dépenses	769 900	596	-	770 586
Dépenses pré vues	769 900	596	-	770 586
Autorisations révisées ¹	665 138,8	596	-	665 734,8
Dépenses réelles révisées	29 212,8	472	-	29 684,8
Fonction de contrôle				
Budget principal des dépenses	28 080	-	-	28 080
Dépenses pré vues	46 095	-	-	46 095
Autorisations révisées	20 772,3	-	-	20 772,3
Dépenses réelles révisées	18 956,5	-	-	18 956,5
Gestion de l'information / Technologies de l'information				
Budget principal des dépenses	-	26 816	-	26 816
Dépenses pré vues	-	26 816	-	26 816
Autorisations révisées	-	24 790	-	24 790
Dépenses réelles révisées	-	22 701,1	-	22 701,1
Gestion des ressources humaines				
Budget principal des dépenses	-	2 672	1 531 238	-
Dépenses pré vues	-	2 672	1 535 401	-
Autorisations révisées	-	-	1 680 626,2	-
Dépenses réelles révisées	-	-	1 381 875,1	-
Administration des services ministériels				
Budget principal des dépenses	-	446	50 756	51 202
Dépenses pré vues	-	446	51 120	51 566
Autorisations révisées	-	446	147 290,6	147 736,6
Dépenses réelles révisées	-	444	126 892,9	127 336,9

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité

Le tableau 3 présente une perspective historique des ressources utilisées par le Secrétariat (en milliers de dollars).

Comparaison chronologique des dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité

2003-2004				
Total, Budget principal	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles
	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
	des dépenses	des dépenses	des dépenses	des dépenses
	prévues	prévues	prévues	prévues
	Autorisations	Autorisations	Autorisations	Autorisations
	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
	réelles	réelles	réelles	réelles
	révisées	révisées	révisées	révisées

Gestion et planification des dépenses

Activités du Secrétariat	17 920	20 830	20 586	20 856	35 402,9	29 684,8
Fonds gérés par l'administration centrale ¹	-	-	750 000	750 000	630 331,8	-

Fonction de contrôle

Activités du Secrétariat	26 985	26 661	18 080	21 595	19 832,1	18 956,5
Fonds gérés par l'administration centrale ¹	-	-	10 000	24 500	940,2	-

Service et innovation²

Activités du Secrétariat	10 871	-	-	-	-	-
--------------------------	--------	---	---	---	---	---

Gestion de l'information et technologies de l'information

Activités du Secrétariat	35 776	31 037	26 816	26 816	24 790,7	22 701,1
--------------------------	--------	--------	--------	--------	----------	----------

Gestion des ressources humaines

Activités du Secrétariat	79 904	83 361	82 202	85 702	229 600,2	227 111,8
Fonds gérés par l'administration centrale ¹	1 336 700	1 266 459	1 451 708	1 452 371	1 451 026	1 154 763,3

Administration des services ministériels

Activités du Secrétariat	38 205	42 170	41 202	41 566	137 736,6	127 336,9
Fonds gérés par l'administration centrale ¹	-	-	10 000	10 000	10 000	-

Total 1 546 361 1 470 518 2 410 594 2 433 136 2 539 660,5 1 580 554,4

1. Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

2. Le secteur d'activité Service et innovation a été supprimé et les services ont été répartis dans les autres secteurs d'activité.

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)

Secteurs d'activités	ETP	Fonctionnement	Capital contributions	dépenses brutes disponibles	Moins des recettes	Total des dépenses nettes
(Dépenses réelles révisées)						10 216,0
Coût des services offerts par d'autres ministères						
(Dépenses prévues)						13 085,5
(Autorisations révisées)						13 474,6
(Dépenses réelles révisées)						13 474,6
Coût net du Secrétariat						
(Dépenses prévues)						2 437 421,5
(Autorisations révisées)						2 542 919,1
(Dépenses réelles révisées)						1 583 813,0

1. Comprend les dépenses en capital.

2. Les crédits pour programmes administrés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu ces transferts indiquent les montants de ces autorisations et des dépenses réelles.

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)					
	Subventions	Total des dépenses	Moins des dépenses	Total des dépenses	
	et recettes	brutes disponibles	nettes		
Secteurs d'activités	ETP	Fonctionnement	Capital	contributions	

Fonds gérés par l'administration centrale²

(Dépenses prévues) (Autorisations totales) (réelles)

Gestion des ressources humaines

Activités du Secrétariat

(Budget principal des dépenses) 471 66 456,0 69 956,0 230 466,7 229 360,2 182

Fonds gérés par l'administration centrale²

(Budget principal des dépenses) 471 66 456,0 69 956,0 230 466,7 229 360,2 182

(réelles révisées)

Administration ministérielle

(Dépenses réelles révisées) 1 302 564,9

Activités du Secrétariat

(Budget principal des dépenses) 1 568 183,0

(Dépenses prévues) 1 568 846,0

(Autorisations révisées) 1 596 736,8

(Dépenses réelles révisées) 1 302 564,9

Fonds gérés par l'administration centrale²

(Budget principal des dépenses) 311 41 202,0

(Dépenses prévues) 311 41 566,0

(Autorisations révisées) 320 137 689,1

(Dépenses réelles révisées) 322 127 289,4

Fonds gérés par l'administration centrale²

(Budget principal des dépenses) 10 000,0

(Dépenses prévues) 10 000,0

(Autorisations révisées) 10 000,0

(Dépenses réelles révisées) 10 000,0

Total

(Budget principal des dépenses) 1 326 2 511 323,0

(Dépenses prévues) 1 358 2 533 865,0

(Autorisations révisées) 1 081 2 685 875,3

(Dépenses réelles révisées) 1 051 1 730 243,5

Autres recettes et dépenses

Recettes non disponibles

(Dépenses prévues) 8 800,0

(Autorisations révisées) 10 216,0

Tableau 2 : Comparaison du total des dépenses prévues et du total révisé des dépenses réelles

Le tableau 2 expose en détail les ressources utilisées par secteur d'activité et les compare aux ressources qui ont été approuvées par le Parlement et qui sont indiquées au tableau 1.

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)

Gestion et planification des dépenses

Activités du Secrétariat

(Budget principal des dépenses)

(Dépenses prévues) 198 20 586,0

(Autorisations révisées) 285 35 387,9

(Dépenses réelles révisées) 252 29 671,4

Fonds gérés par

l'administration centrale?

(Budget principal des dépenses) 750 000,0

(Dépenses prévues) 750 000,0

(Autorisations révisées) 630 331,8

(Dépenses réelles révisées) -

Fonction de contrôleur

Activités du Secrétariat

(Budget principal des dépenses) 160 18 080,0

(Dépenses prévues) 192 21 595,0

(Autorisations révisées) 166 19 832,1

(Dépenses réelles révisées) 161 18 956,5

Fonds gérés par

l'administration centrale?

(Budget principal des dépenses) 10 000,0

(Dépenses prévues) 24 500,0

(Autorisations révisées) 940,2

(Dépenses réelles révisées) -

Gestion de l'information et

technologies de l'information

Activités du Secrétariat

(Budget principal des dépenses) 186 26 816,0

(Dépenses prévues) 186 26 816,0

(Autorisations révisées) 147 24 490,7

(Dépenses réelles révisées) 133 22 401,1

300,0 22 701,1

- 22 701,1

- 24 790,7

- 26 816,0

- 26 816,0

Tableau 1.2 : Prévisions d'autorisations et de dépenses transférées

Le tableau 1.2 répartit par ministère et par crédit les prévisions d'autorisations et de dépenses transférées aux tableaux 1 et 1.1.

Répercussion de l'annonce du 12 décembre 2003¹

Financement transféré vers/regu de :			ÉTP		
Prévisions d'autorisations totales	transférées ou reçues	2003-2004	Total des dépenses réelles pour les autorisations transférées	ou reçues pour l'exercice	
Agence de gestion des ressources humaines	(46 262,8)	(40 054,5)	(350)		
de la fonction publique du Canada (l'Agence)					
Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement ²					
Agence de gestion des ressources humaines	(16 250,0)	(16 224,9)			
de la fonction publique du Canada (l'Agence)					
Crédit 2 — Subventions et contributions ³					
Agence de gestion des ressources humaines	(5 074,6)	(5 074,6)			
de la fonction publique du Canada (l'Agence)					
(L) Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) ⁴					
Taux publics et Services gouvernementaux	(7 844,6)	(3 217,8)	(26)		
Canada (TPSGC) (ISPVG)					
Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement ⁵					
Taux publics et Services gouvernementaux	(384,4)	(384,4)			
Canada (TPSGC) (ISPVG)					
(L) Contributions au RASE ⁴					
Taux publics et Services gouvernementaux	(13 064,1)	(12 227,1)	(67)		
Canada (TPSGC) (GED)					
Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement ⁶					
Taux publics et Services gouvernementaux	(1 083,8)	(1 083,8)			
Canada (TPSGC) (GED)					
(S) Contributions au RASE ⁴					
Total des montants transférés/regus					
(89 904,3)	(61 267,1)	(443)			

1. Les dépenses transférées sont données entre parenthèses pour indiquer une perte/diminution des autorisations et des dépenses.
2. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés des responsabilités transférées à l'Agence (46,03 millions de dollars) et 0,235 millions de dollars pour la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines au Secrétariat. Une affectation à but spécial de 20,46 millions de dollars a été prévue en fonction du niveau de référence approuvé pour l'ensemble de l'exercice, moins les dépenses évaluées au 12 décembre 2003.
3. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur le niveau de référence approuvé pour le Programme de stages pour les jeunes de 16,2 millions de dollars et 0,05 million de dollars attribués à l'Agence pour une contribution en matière d'équité à l'emploi. Une affectation à but spécial de 4,46 millions de dollars a été prévue en fonction du niveau de référence approuvé pour l'ensemble de l'exercice, moins les dépenses évaluées au 12 décembre 2003.
4. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice ont été effectuées selon le prorata des dépenses réelles pour les contributions au RASE imputable à chaque poste du Secrétariat conformément au pourcentage des coûts en personnel dépensés par les groupes ayant fait l'objet d'un transfert.
5. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés pour les responsabilités transférées au sujet de l'ISPVG (3,87 millions de dollars et montants connexes gelés (3,97 millions de dollars). Une affectation à but spécial de 0,674 million de dollars a été mise sur pied en fonction des niveaux de référence approuvés pour l'ensemble de l'exercice, moins l'évaluation des dépenses au 12 décembre 2003.
6. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés pour les responsabilités transférées au sujet de GED à TPSGC (13,06 millions de dollars). Une affectation à but spécial de 6,76 millions de dollars a été mise sur pied en fonction des niveaux de référence approuvés pour l'ensemble de l'exercice, moins l'évaluation des dépenses au 12 décembre 2003.

2003-2004	
Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice) ²	Dépenses totales révisées

(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi	207 394,4	207 394,4
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la partie salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif	708,1	708,1
Total		1 661 821,5	1 580 554,4

1. Les dépenses totales réelles correspondent aux dépenses réelles inscrites pour le CT dans les comptes publics de 2003-2004 et ne tiennent pas compte des ajustements faisant suite à la réorganisation du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003.
2. Les « dépenses réelles totales » pour les autorisations et les responsabilités transférées à la suite de l'annonce du 12 décembre 2003 correspondent à l'évaluation des dépenses totales pour la totalité de l'exercice dans le cas des responsabilités qui ont été transférées à la suite de cette réorganisation du 12 décembre 2003. Les dépenses transférées sont données entre parenthèses en dehors d'un organisme au tableau 1.2.
3. Les dépenses réelles ont été inférieures de 19,57 millions de dollars aux dépenses prévues. Cela s'explique pour l'essentiel par la réorganisation du gouvernement le 12 décembre 2003 et par les contrôles sur les dépenses qui ont suivi, avec par exemple le gel des reclassements et des dépenses discrétionnaires.
4. Les crédits pour programmes administrés par l'administration centrale indiquent les transferts permanents aux autres ministères qui ont réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères bénéficiaires montrent ces autorisations et les dépenses réelles.
5. Les dépenses réelles ont été inférieures de 296,2 millions de dollars aux dépenses prévues, ce qui englobe les surplus imputables au Régime des services dentaires pour les pensionnés, au Régime de soins de santé de la fonction publique, aux charges sociales, au Régime de soins dentaires de la fonction publique et à d'autres régimes d'assurance. Cela tient essentiellement au nombre de membres, aux salaires moyens et aux coûts moyens qui ont été inférieurs aux prévisions, et aux recettes qui ont dépassé les prévisions.

Tableau 1.1 : Ressources transférées ou reçues le 12 décembre 2003

Le tableau 1.1 montre dans le cas des ministères et des organismes touchés par la réorganisation comment les responsabilités et les ressources connexes ont été transférées ou reçues au 12 décembre 2003.

Dépenses par autorisation, 2003-2004 (milliers \$)

2003-2004		Crédit	
Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice) ²	Dépenses totales révisées	Dépenses totales réelles ¹	

Programme du conseil de gestion

1	Dépenses de fonctionnement ³	177 442,8	(58 499,4)	118 943,4
2	Subventions et contributions	16 585,8	(16 224,9)	360,9
(L)	Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	66,9		66,9
(L)	Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	20 340,7	(6 542,8)	13 797,9
(L)	Montants adjugés par un tribunal	40,0		40,0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-		-
5	Éventualités du gouvernement ⁴	-		-
10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale ⁴	-		-
15	Conventions collectives ⁴	-		-
20	Assurances de la fonction publique ⁵	1 154 742,1		1 154 742,1
	Versement à la Commission canadienne du blé en vertu du paragraphe 7(3) de la Loi sur la Commission canadienne du blé au titre des pertes encourues en 2002– 2003 par le syndicat du blé.	84 468,7		84 468,7
(L)	Loi sur la mise au point des pensions du secteur public	32,0		32,0

2003-2004

Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice) ⁴	Autori- sations totales ³	Dépenses totales prévues ²	Budget principal des dépenses	Crédit	
				(L)	(L)
				Loi sur la mise au point des pensions du secteur public	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi
	32.0	25.0	-	-	-
	207 394,4	207 394,4	-	-	-
	32.0	25.0	-	-	-
	708,1	708,1	-	-	-
				Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la partie salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif	

Total	Total des ETPs transférées/reçues ⁶	(443)
2 410 594,0	2 433 136,0	2 629 624,8
2 539 660,5	(89 964,3)	

1. Le tableau 1 ci-dessus donne les autorisations révisées du Secrétaire à la suite de la réorganisation du gouvernement du 12

décembre 2003.

2. Les dépenses prévues tiennent compte des montants prévus au début de l'exercice, tels que figurant dans le Rapport sur les plans

et les priorités 2003-2004 du ministère.

3. Les autorisations totales comprennent le Budget principal des dépenses 2003-2004 plus le Budget supplémentaire des dépenses, des transferts découlant du crédit 100 – Initiative à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du crédit 15 – Conventions

collectives et d'autres autorisations.

4. Conformément à la réorganisation du 12 décembre 2003, les autorisations totales du Secrétaire ont été corrigées pour tenir compte des transferts des services de voyages partagés et de Gouvernement en direct (GED) à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), et des parties du Bureau de la gestion des ressources humaines à l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada (l'Agence). Le tableau 1.2 donne le détail de ces transferts.

5. Les crédits pour programme administrés par l'administration centrale correspondent au transfert permanent à d'autres ministères qui réduisent les autorisations du Secrétaire. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères bénéficiaires montrent ces

autorisations et les dépenses réelles.

6. Les ETP totales reçues/transférées correspondent aux ETP approuvées pour l'ensemble de l'exercice 2003-2004 qui concernent les responsabilités du Secrétaire qui ont été transférées à la suite de la réorganisation du 12 décembre 2003.

Partie V : Rendement financier

Tableau 1 : Résumé des crédits votés

Le tableau 1 expose en détail la façon dont le Parlement vote les ressources du Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris les crédits votés et les autorisations législatives. L'utilisation réelle de ces ressources par le Secrétariat est présentée au tableau 1.1.

Besoins financiers par autorisation en 2003-2004 (en milliers de dollars)¹

Programme du conseil de gestion					Crédit	
Total – Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues ²	Autorisations totales ³	Autorisations prévues pour l'exercice ⁴	la totalité de l'ensemble des autorisations (Total de 12 déc. 2003 à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 ou transférées totales reçues à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003)	Autorisations totales	révisées
151 617,0	158 502,0	205 686,3	(67 171,5)	138 514,8	1	Dépenses de fonctionnement
18 600,0	18 600,0	18 600,0	(16 250,0)	2 350,0	2	Subventions et contributions
67,0	67,0	66,9		66,9	(L)	Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile
18 602,0	19 096,0	20 340,7	(6 542,8)	13 797,9	(L)	Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)
-	-	40,0		40,0	(L)	Montants adjugés par un tribunal
-	-	6,5		6,5	(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne
750 000,0	750 000,0	630 331,8		630 331,8	5	Éventualités du gouvernement ⁵
20 783,0	35 283,0	10 996,2		10 996,2	10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale ⁵
-	-	-		-	15	Conventions collectives ⁵
1 450 900,0	1 451 563,0	1 450 938,0		1 450 938,0	20	Assurances de la fonction publique
-	-	84 484,0		84,484,0	21	Versement à la Commission canadienne du blé en vertu du paragraphe 7(3) de la Loi sur la Commission canadienne du blé au titre des pertes encourues en 2002-2003 par le syndicat du blé.

Comme dans la plupart des autres secteurs du Secrétariat, celui-ci a fait face à des défis administratifs importants à la suite de l'annonce du 12 décembre 2003. Le temps qu'il a fallu pour bien saisir toutes les implications de ce nouveau mandat et de ces nouvelles responsabilités ont laissé place à court terme à des incertitudes sur l'harmonisation finale des rôles et des responsabilités, ainsi qu'en ce qui concerne l'emploi et la répartition qui convenaient des ressources et du personnel dans les nouveaux secteurs d'activité. Toutefois, face à ces défis, l'administration du Secrétariat a continué à exercer une saine gestion et le contrôle des ressources du Secrétariat, et elle a continué à améliorer ses services aux clients ministériels.

**Défis et leçons
retenues**

Comme l'ont signalé Accenture⁴³ et le Cabinet Office du Royaume-Uni, l'amélioration des résultats en prestation de services axée sur les citoyens au Canada est rendue possible grâce aux enquêtes réalisées régulièrement auprès des citoyens pour comprendre leurs besoins, leurs niveaux de satisfaction à l'égard des services, leurs attentes et leurs priorités en ce qui concerne les améliorations de service. La responsabilisation des gestionnaires pour des résultats précis en matière de service et la mesure des résultats sont des éléments essentiels pour enregistrer des améliorations significatives de service dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

D. Administration du Secrétariat

Que le Secrétariat atteigne ses objectifs tout en gérant ses activités conformément aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Résumé des dépenses en 2003-2004 (en milliers de dollars)

Personnel	Équivalents temps plein	307	317	317
Activités du Secrétariat	41 120	137 291	126 893	
Fonds gérés par l'administration centrale	10 000	10 000	-	
Dépenses totales prévues	51 120	147 291	126 893	
Dépenses prévues				Dépenses réelles révisées
Autorisations				révisées

Note :

L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

La fonction d'administration du Secrétariat assure l'ensemble des services de soutien et de facilitation pour la réalisation des plans et des priorités de 2003-2004, comme les infrastructures ministérielles essentielles, y compris les technologies de l'information et la gestion de cette information, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les bibliothèques, les communications et les relations avec les médias, la politique et la planification stratégiques, les services de sécurité et l'hébergement.

43. Accenture est une entreprise mondiale de conseils en gestion, de services de technologie et d'impartition. Accenture collabore avec ses clients pour les aider à devenir des gouvernements très efficaces. Le rapport de mai 2004 d'Accenture intitulé *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value* peut être consulté à http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gov_value.pdf.

C.2. Qualité – S'assurer que les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secrétariat visait un résultat :

- une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.
- Pour cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement en ce qui concerne « Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005 ».

C.2.1 Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005

Contexte et engagements

Le Secrétariat s'est engagé à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.

Principales réalisations

En 2003-2004, les ministères et les organismes ont été informés des résultats précis exigés par l'Initiative d'amélioration des services (IAS) et le rendement visé en regard de ces résultats a été défini au moyen des rapports ministériels sur le rendement et d'un examen des sites Web ministériels. L'accent a été mis sur les ministères et les organismes les plus importants au cours de cet exercice.

Les résultats de cette évaluation ont été encourageants : en 2002, environ 25 p. 100 des 47 organismes cibles participaient à l'initiative, et un maximum de huit ministères utilisaient l'Outil de mesures communes (OMC). En 2003, 79 p. 100 des ministères importants assuraient le suivi du niveau de satisfaction de leur clientèle. L'emploi de l'OMC avait augmenté de façon marquée et c'est maintenant devenu le moyen normal de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle dans l'ensemble du gouvernement. Les noms des cadres supérieurs responsables de cette activité ont été répertoriés dans les organismes hiérarchiques, et un comité interministériel a été mis en place pour échanger les meilleures pratiques et améliorer le régime de reddition de comptes⁴².

42. On peut trouver plus de renseignements sur l'Initiative d'amélioration des services à http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index_f.asp.

des dépenses de GI/TI du gouvernement et d'évaluer si les investissements faits par chaque ministre et organisme contribuent réellement aux objectifs plus vastes de gestion et de prestation de services du gouvernement.

Il ne fait aucun doute que les investissements stratégiques en GI/TI sont essentiels si le gouvernement veut atteindre l'objectif visant à fournir aux Canadiens des services efficaces, de haute qualité et rentables. Les ministères et les organismes devront disposer des systèmes et des équipements leur permettant de collaborer de façon efficace les uns avec les autres, ainsi qu'avec leurs autres partenaires et clients. Cependant, les améliorations de qualité du service, de coût et d'efficience qui sont possibles ne se concrétiseront que si le gouvernement gère ses investissements en GI/TI de façon intelligente.

Les ministères et organismes sont de plus en plus conscients que l'information qu'ils contrôlent est un bien stratégique, mais nombre d'entre eux ont encore de la difficulté à mettre en œuvre des stratégies et des pratiques efficaces pour gérer cette information. Si des progrès importants ont été réalisés dans un certain nombre de domaines, il reste des défis importants à résoudre. La nécessité d'améliorer les structures de gouvernance et de responsabilisation et la capacité de gestion de l'information restent des questions importantes dans de nombreux ministères et organismes, et il faudra poursuivre les investissements dans l'ensemble du gouvernement pour s'attaquer aux difficultés liées à la gestion et à la protection des dossiers électroniques, des données et de l'information. Si les fonds réservés pour aider les organismes gouvernementaux à mettre en œuvre la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement* et à utiliser l'application de gestion des documents SGDD confirment bien l'engagement du gouvernement à promouvoir les bonnes stratégies de GI, il faut cependant continuer à rappeler que l'information gouvernementale est un bien essentiel et que cela justifie qu'elle soit gérée le mieux possible.

En 2003-2004, le Secrétariat a continué à collaborer avec les ministères et les organismes pour améliorer l'interopérabilité des systèmes et la gérance des TI à l'échelle du gouvernement. L'une des principales activités qui a contribué au cours de cet exercice à la surveillance efficace à long terme des biens de GI/TI du gouvernement a été l'examen de la façon dont le gouvernement organise et gère ses services de TI administratifs. Cet examen a confirmé que la consolidation des systèmes et des services dans l'ensemble du gouvernement du Canada est l'une des étapes les plus essentielles pour réaliser des économies importantes, intégrer la prestation de services et améliorer la gestion, la fonction de contrôle et la flexibilité d'ensemble des systèmes et des services.

Principales réalisations

En 2003-2004, le Secrétariat s'est également efforcé de cerner les principaux défis et les éléments de réussite concernant les investissements en GI/TI. Tout au long de cette période, il a activement contrôlé les grands projets de TI du gouvernement pour s'assurer que les ministères et les organismes responsables prenaient les mesures qui conviennent pour mettre en œuvre les projets en temps, en respectant le budget et en obtenant les résultats souhaités. Cette analyse sert de baromètre à la réussite d'ensemble du gouvernement dans la gestion des projets de GI/TI et permet d'aborder les grandes questions de gestion de projet d'un point de vue ministériel. Le Secrétariat favorise une gestion plus efficace et le recours aux ressources de GI/TI grâce à son examen des investissements ministériels, à sa surveillance des projets ayant des éléments importants de GI ou des TI et à des rapports plus clairs sur les dépenses de GI/TI. Ce faisant, il fait la promotion d'une approche plus coordonnée et plus stratégique aux investissements de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Principaux défis et leçons retenues pour améliorer l'accès au service

La capacité gouvernementale à fournir de l'information et des services de haute qualité au public canadien, de façon efficace et efficiente, suppose de s'engager à fournir les ressources humaines et financières nécessaires à long terme pour appuyer la prestation de services axés sur les citoyens et faciliter la collaboration entre les ministères et entre les juridictions. La mise en place d'une approche d'entreprise ou « de gouvernement pris dans son ensemble » pour gérer les systèmes et les services gouvernementaux est indispensable pour améliorer l'efficacité tout en conservant la souplesse. Il faut que des stratégies efficaces de gestion du changement et de gestion des projets soient en place pour concrétiser la vision de la transformation des services. Il faudra peut-être aussi, dans certains cas, recourir à des textes législatifs pour mettre en œuvre une prestation de services axée sur les citoyens dans l'ensemble du gouvernement du Canada ainsi que dans les autres juridictions, et pour promouvoir l'emploi efficace et efficace des ressources dans tous les ministères.

Le gouvernement du Canada investit chaque année environ cinq milliards de dollars en GI/TI, mais l'évaluation des dépenses gouvernementales dans ce domaine a été nettement compliquée par le fait que les ministères et les organismes gèrent et comptabilisent leurs biens dans ce domaine de façon très différente. Il est donc difficile de présenter une image claire de l'ensemble

Les réalisations liées à la mise en œuvre du programme Gouvernement en direct feront l'objet de rapports dans le Rapport sur le rendement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La contribution du Secréariat à la surveillance de cet important programme est abordée ci-dessous.

Le Secréariat s'est engagé, en coopération avec les ministères et les organismes à élaborer des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches pour mesurer le rendement de la prestation de services du gouvernement du Canada et pour faire rapport sur cette question, pour faciliter la gestion « horizontale », à l'échelle du gouvernement, de l'information et des services électroniques et pour cerner des possibilités de processus opérationnels et de services intégrés communs.

Principales réalisations

En plus de contribuer à la préparation du rapport annuel de TPSSGC sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de GED pour 2005, le Secréariat a produit un rapport sur le rendement concernant 11 secteurs de résultat de GED et sera publié sur le site Web du Secréariat. Ce rapport a examiné les progrès réalisés pour rendre les services plus accessibles et plus pratiques, pour favoriser l'adoption par les utilisateurs des services en ligne et pour accroître le niveau de satisfaction de la clientèle. Les domaines qui nécessitent qu'on y accorde une attention supplémentaire y sont mentionnés, et les efforts qu'ils nécessitent se poursuivront en 2004-2005.

C.1.3 Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales

Contexte et engagements

La bonne gestion des biens de GI et des TI nécessite une gérance efficace et cohérente. En évaluant dans quelle mesure les biens de GI et des TI contribuent aux priorités stratégiques fédérales et en y apportant les changements nécessaires pour s'assurer que ces investissements sont rentables pour les Canadiens, le Secréariat contribue activement à l'amélioration de la gestion de l'information et des technologies de l'information dans l'ensemble du gouvernement, fait la promotion de l'efficacité grâce à l'interopérabilité des systèmes et facilite les activités de transformation des services.

En 2003-2004, le Secréariat s'est engagé à fournir des orientations et des conseils aux ministères et aux organismes afin :

- ▶ d'améliorer la gestion de la technologie de l'information et l'interopérabilité des systèmes;
- ▶ de faciliter la transformation des services aux entreprises par le renouvellement et le renforcement du programme d'architecture fédérée, en faisant correspondre les projets et les activités ministériels de TI aux priorités gouvernementales.

ministères et les organismes à cerner les avantages de la transformation des services et pour en tirer parti.

Le Secrétariat a également élargi la stratégie sur les métadonnées du gouvernement du Canada pour faciliter la prestation des services et la mise en œuvre des programmes. Un modèle de métadonnées de solution de gestion de contenu (SGC), conforme aux normes sur les métadonnées du gouvernement du Canada, a été terminé en 2003-2004 et le Secrétariat a assumé en permanence un rôle de conseil et de leader auprès des ministères pour la mise en œuvre des normes sur les métadonnées et l'utilisation du SGC. De la même façon, le travail préparatoire au portail de la gestion de l'information du gouvernement du Canada a été terminé en 2003-2004, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et ce portail devait entrer en ligne en septembre 2004⁴⁰.

Un cadre préliminaire d'architecture globale, conçu pour faciliter les activités de transformation des services dans l'ensemble du gouvernement, a également été préparé en 2003-2004. Ce cadre, appelé Programme de transformation opérationnelle (PTO) met à la disposition des ministères et des gouvernements des façons pratiques et cohérentes de décrire et d'examiner leurs activités. Le PTO fait appel à un vocabulaire commun qui facilite les communications entre les ministères, les gouvernements et les autres prestataires de services et fournit un cadre permettant la planification des projets d'intégration et de transformation des services touchant à plusieurs secteurs. Le PTO fait la promotion d'une interopérabilité qui devrait permettre de respecter les exigences stratégiques et législatives avec davantage d'efficacité, d'économie et une conformité améliorée dans des domaines comme la protection de la vie privée, l'accès à l'information et la sécurité. En 2003-2004, l'équipe d'architecture du Secrétariat a préparé la première ébauche de la trousse du PTO et s'en est servi pour guider plusieurs initiatives de transformation, dont deux projets de « cartographie » de service englobant deux juridictions (personnes âgées et lancement de nouvelles entreprises) et une validation du concept d'outils habilitants électroniques de la GI pour le gouvernement du Canada⁴¹.

C.1.2 Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005

Contexte et engagements

L'initiative Gouvernement en direct (GED) a permis de disposer d'un grand nombre d'éléments de l'infrastructure commune du gouvernement, y compris d'éléments essentiels comme le canal protégé. La réussite de GED constitue un excellent exemple de ce qu'il est possible de faire quand les ministères et les organismes ont une compréhension commune des priorités stratégiques du gouvernement et adoptent une approche cohérente à la fourniture d'information et de services.

40. Voir le site Web du portail à l'adresse <http://www.informationmanagement.gc.ca/>. On trouvera plus d'information à http://www.cio-dpi.gc.ca/btep-ptoi/index_f.asp.

Au cours des dernières années, il est également devenu manifeste que l'information n'est pas souvent mal intégrée les uns aux autres et que les dédoublements sont beaucoup trop courants. Les ministères et organismes ont fini par reconnaître que l'approche traditionnelle dite du « silo », dans laquelle les biens et les ressources sont gérés de façon isolée, a non seulement pour effet de rendre très difficile la gestion efficiente et efficace des dépenses et des investissements, mais qu'elle limite aussi la capacité du gouvernement à parvenir à transformer de façon marquée ses activités pour améliorer réellement sa prestation de services.

Ce dialogue permanent a amené les ministères et les organismes à convenir qu'il faut trouver des possibilités d'adopter et de mettre en place des solutions et des processus opérationnels communs ou conjoints et en retirer tout le parti possible. En adoptant une approche coordonnée aux activités gouvernementales, à la gestion de l'information et à la prestation de services, les ministères et les organismes de l'ensemble du gouvernement parviendront à accroître l'efficacité de la prestation de services, à améliorer leur souplesse opérationnelle et à faire preuve de plus de transparence. Le Secréariat s'est engagé à repérer les possibilités de transformation des activités gouvernementales au moyen de solutions et de processus opérationnels communs ou conjoints qui peuvent être utilisés dans plusieurs ministères et organismes, et à aider ces ministères et organismes à les adopter.

Principales réalisations

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secréariat va poursuivre l'élaboration de sa vision des services du gouvernement du Canada. Il a collaboré étroitement avec les trois ministères qui sont les principaux responsables de la vision du service à la clientèle, soit Développement des ressources humaines Canada (dorénavant Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada) dans le cas des services aux citoyens, Industrie Canada dans le cas des services aux entreprises et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (maintenant Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada) dans le cas des services destinés aux clients internationaux, afin de fixer de grandes orientations stratégiques pour la prestation de services à ces trois grands groupes de clients, en fonction des recherches qui ont été faites sur la clientèle et des tendances de l'utilisation des divers modes de communication (en personne, au téléphone et en direct). Le Secréariat a également dirigé un examen des infrastructures de prestation de services fédérales pour évaluer dans quelle mesure les clients utilisent les canaux de type libre-service.

En 2003-2004, le Secréariat a commencé à jeter les bases d'une approche coordonnée de type « entreprise » aux activités gouvernementales et à la prestation de services. Pendant cet exercice, il s'est efforcé avant tout de produire une définition claire de la transformation des services en précisant la signification qu'elle aura pour les ministères et les organismes, et de lancer la préparation d'un cadre de mesure qui servira à guider les activités de transformation des services au sein des ministères et entre eux. Le Secréariat a également préparé un guide pour aider les

C.1. Accès — Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et aux services gouvernementaux, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et que la présence du gouvernement fédéral soit davantage intégrée partout au pays grâce à l'adoption de la prestation de services par guichets uniques (initiative de Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Pour cet élément de résultats stratégiques, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans trois domaines :

C.1.1 *Elaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services*

C.1.2 *Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005*

C.1.3 *Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales*

C.1.1 *Elaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services*

Contexte et engagements

Avec la généralisation de l'emploi d'Internet et des appareils électroniques, les gens s'attendent dorénavant à trouver l'information et les services dont ils ont besoin au bout de leurs doigts. Comme c'est inévitable, cette évolution de la façon dont les Canadiens interagissent entre eux et avec le monde qui les entoure a des répercussions sur la façon dont ils souhaitent interagir avec le gouvernement. De nos jours, les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement les mette, eux, les citoyens, les entreprises, les clients et les contribuables du pays, au centre de la prestation des services publics.

Afin de répondre à ces attentes du public en évolution, le Secrétariat s'est engagé à adopter une approche cohérente et centrée sur les utilisateurs pour fournir l'information, les programmes et les services du gouvernement. L'élaboration de cette vision de la prestation de services multimodes du gouvernement du Canada est l'élément central indispensable pour atteindre cet objectif ambitieux de prestation de services.

C. Amélioration du service

Résultat stratégique : La prestation de services axée sur les citoyens

Résumé des dépenses en 2003-2004 (en milliers de dollars)

	Activités du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale	Dépenses totales prévues	Personnel
	30 530	25 833	23 617	
	-	-	-	
	30 530	25 833	23 617	
	Dépenses prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées	

Équivalents temps plein

219

156

142

Note :

La diminution nette des pouvoirs et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues tient en général au transfert de ressources du Secrétariat à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mais tient également compte du Budget supplémentaire des dépenses, des transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Résultat stratégique	AMÉLIORATION DES SERVICES	Prestation de services axée sur les citoyens
Éléments de résultat stratégique	ACCÈS	QUALITÉ
Plans et priorités de 2003-2004	<ul style="list-style-type: none"> • Que le gouvernement devienne un utilisateur modèle des TI et de l'Internet pour que, d'ici 2005, le Canada ait le gouvernement le plus branché à ses citoyens. • Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et que la présence du gouvernement fédéral soit davantage intégrée partout au pays grâce à l'adoption de la prestation de services par guichets uniques (initiative de Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. • Des services améliorés aux Canadiens dans la langue officielle de leur choix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une vision de la prestation de services multimodés et une stratégie de transformation des services. • Réaliser l'Initiative Gouvernement en direct d'ici 2005 • Mettre en place une saine gestion des ressources de G/IT du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des améliorations de services mesurables d'ici 2005.
Plans et priorités de 2003-2004		

**Défis et leçons
retenues**

Recueillir et conserver une information complète et à jour sur la rémunération constitue un défi, en particulier face à la complexité croissante de la négociation collective et à la large gamme des besoins de plus de 100 ministères, organismes et autres entités fédérales dont la masse salariale totale dépasse les 25 milliards de dollars. Dans ce contexte, le Secrétariat va continuer à s'efforcer d'assurer une gestion prudente de la réserve de la rémunération.

B.1.1 Renforcement de la gestion de la rémunération

Contexte et engagements

Le Secrétariat doit veiller à ce que des fonds suffisants soient affectés à la réserve de la rémunération³⁹ afin de répondre aux engagements salariaux du gouvernement négociés dans les conventions collectives, ainsi qu'à de nombreuses autres augmentations de salaire approuvées. Le Secrétariat recommande au Conseil du Trésor une affectation de fonds adaptée à même la réserve pour plus de 100 ministères, organismes et autres organismes du gouvernement fédéral afin d'honorer ses engagements. Le Secrétariat suit également les dépenses réelles et éventuelles qui pourraient devoir être prélevées à même la réserve. Afin de préparer la prochaine ronde de négociations collectives de la fonction publique, le Secrétariat s'est engagé à améliorer le processus, les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve pour rémunération au cours de l'exercice 2003-2004.

Principales réalisations

Afin de s'assurer que chaque ministre, chaque organisme et chaque organisation du gouvernement fédéral dispose des fonds qui conviennent à la suite d'une augmentation de salaire approuvée pour ses employés, trois ébauches de document ont été préparées :

- un cadre de financement pour les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires;
- un cadre de financement pour les employeurs distincts;
- des lignes directrices sur le financement de la réserve de la rémunération.

Ces documents précisent les relations et les justifications du financement pour les organisations qui ont accès au financement de la réserve de la rémunération et pour les éléments qui seront financés.

De plus, les modalités et les procédures de gestion de la réserve de la rémunération, plus précisément les modalités concernant les fonctions de dotation, de contrôle et d'affectation de la réserve ont été documentées.

Pris ensemble, ces documents aideront le Secrétariat à gérer de façon plus rigoureuse la réserve de la rémunération et à rendre le processus de prise de décisions concernant l'accès à cette réserve plus transparent. Les possibilités de provision ont également été améliorées, ainsi que la capacité à cerner les manques ou les surplus de fonds.

39. La réserve de la rémunération est composée de fonds qui ont été réservés dans le cadre budgétaire mais qui n'ont pas encore été affectés aux ministères et aux organismes pour tenir les engagements du gouvernement de financer les conventions collectives et d'autres augmentations de salaire approuvées.

B. Gestion des ressources humaines

Résultat stratégique : Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Résumé des dépenses en 2003–2004 (en milliers de dollars)

Personnel	Dépenses du Secrétariat	Fonds gérés par l'administration centrale	Dépenses totales prévues	Dépenses réelles	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
	83 030	1 452 371	1 535 401	1 680 626	1 63	1 381 875
	229 600	1 451 026	1 680 626	1 680 626	163	1 381 875
	227 112	1 154 763	1 381 875	1 381 875	182	1 381 875
Equivalents temps plein						
	448	448	448	448	448	448
	163	163	163	163	163	163
	182	182	182	182	182	182

Note :

La diminution nette des autorisations et des ETP réelles par rapport aux ETP prévues est en général le résultat du transfert de ressources du Secrétariat à l'Agence. L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues pour les activités du Secrétariat comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

B.1. Efficacité—Un effectif productif, durable et représentatif de la diversité du public

canadien qu'il sert.

Ensemble, le Secrétariat et la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada visent deux résultats :

► Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;

► Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Comme indiqué ci-dessus, la majorité des ressources en matière de gestion des ressources humaines ont été transférées à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Le Secrétariat ne fera rapport que sur ses réalisations concernant le

« Renforcement de la gestion de la rémunération ».

veulent également mieux comprendre la logique utilisée pour passer des priorités gouvernementales aux activités des programmes, puis à l'utilisation des ressources et aux résultats, et être mieux en mesure de faire le lien entre les renseignements sur la planification et le rendement qui leur sont transmis.

Le Secrétariat a poursuivi ses efforts en ce sens tout au long de l'année. Comme indiqué ci-dessus, il a détaillé davantage *Le Rendement du Canada*, les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et les priorités et les comptes publics, qui ont tous été présentés pour la première fois en faisant appel aux principes de la comptabilité d'exercice. De plus, le Secrétariat a commencé à collaborer avec les ministères, les organismes et les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires pour que la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), traitée ci-dessus, puisse devenir la base des rapports au Parlement sur le Budget des dépenses à compter de l'exercice 2005-2006. Le Secrétariat mettra également l'accent sur l'emploi de la technologie pour offrir aux parlementaires la possibilité d'accéder à davantage de détails sur les dépenses des programmes et à plus d'information sur le rendement, selon les besoins, et pour améliorer la capacité du Secrétariat à se concentrer sur les rapports traitant des résultats, à la fois au niveau ministériel et au niveau gouvernemental.

Défis et leçons retenues

Si des progrès ont été réalisés dans ce domaine, le Secrétariat convient qu'il reste du travail à faire. Les événements de l'an dernier ont mis en évidence l'importance pour le gouvernement de mieux informer le Parlement et les Canadiens sur la façon dont les ressources sont réparties et dont les résultats sont obtenus. Le gouvernement a réitéré son engagement à accroître la responsabilisation et la transparence, et les efforts du Secrétariat à améliorer encore plus les rapports au Parlement seront un élément déterminant pour tenir cet engagement. La réussite des efforts à venir dépend largement de la mise en œuvre de la SGRR et des technologies que son utilisation suppose.

- conjointement avec le projet du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), appliqué aux modalités permettant au CT d'approuver les budgets ministériels (niveaux de référence) la comptabilité d'exercice et la comptabilité de caisse;
 - intégrer l'examen envisagé auparavant de la planification des investissements et de la préparation des budgets d'investissement sur une base de comptabilité d'exercice à l'examen de la gestion des immobilisations qui a été annoncé par le président du CT;
 - intégrer l'engagement du Parlement et des autres parties sur la question de la préparation des budgets et des crédits parlementaires selon les principes de la comptabilité d'exercice aux consultations plus vastes envisagées pour améliorer les budgets des dépenses et les rapports connexes au Parlement.
- Le stratégie d'ensemble du Secrétariat est toujours de parvenir à une position sur la mise en œuvre initiale de l'établissement du budget selon la méthode de la comptabilité d'exercice avant de s'attaquer à la préparation des crédits parlementaires en utilisant les mêmes principes.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat estime qu'une approche prudente et détaillée à l'examen et au lancement de l'établissement du budget en appliquant les principes de la comptabilité d'exercice convient. Les questions que cela soulève sont très complexes. Elles touchent souvent de nombreux intervenants qui ont des points de vue très différents sur la possibilité pratique de mettre en œuvre l'établissement du budget selon les principes de la comptabilité d'exercice. On a réalisé des progrès et on continue à le faire dans l'étude et la validation des solutions de ce mode de préparation des budgets et dans le contrôle de la mise en œuvre de cette méthode dans d'autres juridictions, aussi bien chez ceux qui ont choisi de l'appliquer que ceux qui ont décidé le contraire. Le défi consistera à préciser les éléments du processus de préparation des budgets qui pourraient être améliorés grâce à l'introduction des principes de la comptabilité d'exercice. Il sera essentiel de choisir la solution qui donnera les meilleurs résultats dans le contexte canadien.

A.3.5 Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne

Contexte et engagements

En 2003, le Secrétariat s'est engagé à travailler avec les parlementaires, les comités parlementaires et la vérificatrice générale pour trouver des moyens d'améliorer la pertinence, la clarté et l'opportunité des rapports au Parlement, et à soumettre des propositions pour les améliorer d'ici mars 2004.

Principales réalisations

Étant donné les modifications survenues au gouvernement en décembre 2003, la dernière année ne s'est pas prêtée particulièrement bien à de nouvelles consultations avec les parlementaires et les comités parlementaires. Toutefois, les consultations antérieures avaient fait apparaître les besoins de parlementaires de rapports plus simples et plus intégrés, donnant des aperçus, des contextes et des analyses de haut niveau et permettant de creuser davantage les détails. Les parlementaires

**Défis et leçons
retenues**

Malgré ceci, il faudra encore que l'emploi de la comptabilité d'exercice se répande dans la gestion quotidienne et que le gouvernement continue à favoriser les améliorations dans ce domaine. L'annexe 6 du Budget de 2003³⁸ comporte une explication de la comptabilité d'exercice et de ses répercussions sur les états financiers du gouvernement.

A.3.4 Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits

**Contexte et
engagements**

Si le budget et les états financiers consolidés du gouvernement sont préparés en appliquant pleinement la méthode de la comptabilité d'exercice, les pouvoirs de dépenser votés par le Parlement ne reposent qu'en partie sur ces principes, puisque certaines dettes ultérieures (comme les pensions) figurent dans le budget mais que la plupart des dépenses ne sont inscrites qu'au moment de l'acquisition. L'expression « établissement des budgets selon la méthode de la comptabilité d'exercice » est couramment utilisée quand on discute de l'adoption des principes de la comptabilité d'exercice pour les pouvoirs de dépenser qui, au sens le plus courant, suppose d'établir un lien entre la planification et la prise de décisions et la consommation des biens gouvernementaux plutôt que la période d'acquisition.

À l'échelle internationale, on assiste à de nombreuses discussions sur les réformes visant à améliorer la gestion financière des secteurs publics. Un élément courant de ces réformes est la modernisation des systèmes financiers et gouvernementaux, y compris l'information sur une base d'exercice. Le Canada a adopté les principes de la comptabilité d'exercice pour sa comptabilité et ses rapports dans le cadre de son engagement à améliorer la qualité et la transparence des renseignements financiers. Contrairement à la comptabilité d'exercice, l'établissement du budget selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne fait pas l'unanimité sur la scène internationale. Le Secrétaire s'est organisé pour mener à terme la première phase de l'évaluation de la possibilité de l'emploi de la comptabilité d'exercice pour l'établissement du budget et des crédits parlementaires et, en septembre 2003, il a fait rapport sur les principales conclusions et demandé que des décisions soient prises sur les solutions retenues. La phase I de ce projet a bien été menée à terme et a abouti à la préparation d'un plan de travail précis pour la phase II. Ce plan de travail repose sur quatre éléments essentiels :

**Principales
réalisations**

► donner un caractère officiel aux ententes intermédiaires visant à faire figurer la comptabilité d'exercice dans les présentations individuelles au CT quand il s'agit d'augmentation de fonds;

Principales réalisations

Les Comptes publics³⁶ du Canada 2003, y compris les états financiers

annuels consolidés du gouvernement du Canada, ont été déposés à la Chambre des communes le 4 novembre 2003, et une fois encore le gouvernement du Canada a obtenu une opinion de vérification sans réserve de la vérificatrice générale au sujet de ces états financiers.

Faits saillants : Le Secrétaire continue à collaborer étroitement avec les ministères pour améliorer leur capacité interne de vérification et d'évaluation. Toutefois, les progrès enregistrés sont inégaux. Avec ses annonces de mars 2004, le gouvernement a manifesté son engagement ferme à consolider les capacités de vérification interne et d'évaluation de l'ensemble de la fonction publique.

En réponse à l'annonce faite dans le *Budget 2003* par le gouvernement de s'engager à mettre en œuvre pleinement la comptabilité d'exercice, les Comptes publics 2003 ont été les premiers faisant appel en totalité à ces principes comptables pour préparer les résultats financiers du gouvernement. À la suite de cette mise en œuvre et des améliorations connexes apportées aux Comptes publics 2003 et à la présentation des états financiers, la vérificatrice générale a félicité le gouvernement en déclarant que le Canada est « un chef de file mondial dans le domaine de la communication de l'information financière »³⁷.

Le fait de présenter les Comptes publics en adoptant pleinement les principes de la comptabilité d'exercice améliore la bonne gestion en contribuant à la transparence et à la fiabilité, puisque le lecteur dispose d'états financiers plus complets et plus à jour et que le gouvernement est davantage responsable envers le Parlement et le grand public.

La comptabilité d'exercice était un élément de la Stratégie d'information financière pour mettre en place un nouveau contexte de comptabilité d'exercice décentralisé pour les ministères et les organismes afin d'améliorer leur accès à des renseignements financiers en temps opportun et pertinents, et en renforçant leur responsabilité. L'adoption complète de ces principes, y compris les modifications au système, la révision des politiques comptables et la formation nécessaire dans tous les ministères, ont nécessité une vaste collaboration de tous les ministères et de tous les organismes et de nombreuses disciplines professionnelles. Les résultats obtenus à ce jour montrent qu'il s'agit là d'une réalisation importante, en particulier pour ceux qui participent à l'administration financière.

36. Disponible à l'adresse <http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html>.
37. Ce rapport est disponible à <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20040306cf.html>.

programmes et des services. Ces architectures serviront de base pour les rapports au Parlement, par le biais du Budget des dépenses, à compter de l'exercice 2005-2006.

La mise en œuvre à l'échelle du gouvernement de cette nouvelle structure complète se traduira par une capacité améliorée du Secrétariat à fournir de l'information cohérente, basée sur les résultats et au niveau du programme en matière de dépenses et de rendement afin d'étayer les décisions du CT et du Cabinet, ainsi que la définition des priorités, dont :

- la capacité à faire le lien entre les priorités gouvernementales et les efforts ministériels;
- le couplage des résultats aux ressources pour améliorer la gestion des ministères et veiller à une acceptation claire des responsabilités;
- améliorer la gestion horizontale des priorités fédérales;
- améliorer l'information sur les dépenses ministérielles et horizontales afin de cerner les possibilités d'économie et de réaffectation; et
- améliorer la transparence dans les rapports transmis au Parlement.

Avant le lancement de cette initiative à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat a étudié plus avant le contexte et utilisé les résultats stratégiques, découlant de l'élaboration des cinq critères³⁵ pour guider les ministères dans l'amélioration de leurs résultats stratégiques. Ces critères ont alors servi à revoir et à évaluer les résultats stratégiques présentés dans les ébauches préliminaires des Structures de gestion, des ressources et des résultats ministériels. Le Secrétariat a alors transmis des commentaires à 18 organismes qui ont, pour la plupart, apporté des modifications importantes à leurs résultats stratégiques, modifications qui ont permis d'améliorer la clarté, le caractère mesurable et la représentation de leurs mandats et activités. Ces résultats stratégiques améliorés seront repris dans les RPP et les RMR de 2005-2006 et contribueront à l'évaluation du rendement du Canada.

A.3.3 *Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral*

Contexte et engagements

Les Comptes publics du Canada sont présentés chaque année au Parlement avant le délai du 31 décembre fixé par la loi. Le Secrétariat s'est engagé à fournir des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; à apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; à déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.

Dans l'ensemble, ces évaluations ont révélé qu'il y a eu des améliorations dans les modalités de rapport ministériel sur le rendement, mais qu'il faudra encore réaliser des progrès en ce qui concerne les rapports sur le rendement en regard des résultats prévus, les liens entre les résultats et les ressources, l'identification des lacunes et les moyens pris pour fournir aux parlementaires et aux Canadiens une vision équilibrée du rendement.

La présidente de l'époque a écrit à ses collègues pour attirer leur attention sur les engagements pris dans le budget de 2003 afin d'améliorer les rapports au Parlement et d'inciter davantage les dirigeants des ministères à continuer à améliorer leur rapport sur le rendement. Parallèlement, le Secrétaire a procédé à un examen, avant leur dépôt, de neuf RMR de 2002-2003 et fourni à leurs auteurs des conseils et des recommandations pour améliorer leurs rapports avant leur dépôt. Un autre examen avant dépôt d'environ une vingtaine de RMR de 2002-2003 a aussi été réalisé et a permis de transmettre des commentaires aux ministères et aux organismes qui en étaient les auteurs.

Défis et leçons retenues

Le Secrétaire a préparé des directives précises, en consultation avec les organismes touchés par l'annonce du 12 décembre 2003, pour s'assurer que les RMR de 2003-2004 et les RPP de 2004-2005 tenaient compte de façon claire et transparente de ces changements.³⁴

Contexte et engagements n° 2

En 2003, le Secrétaire s'est également engagé à déployer des efforts ciblés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et organismes. En outre, il s'est engagé à élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.

Principales réalisations

En collaborant avec les ministères et les organismes, le Secrétaire a lancé l'élaboration d'une architecture à l'échelle du gouvernement des activités de programme qui mettrait davantage en parallèle les ressources et les résultats des programmes ministériels et les résultats stratégiques qu'ils s'efforcent d'atteindre. Tous les ministères et les organismes ont élaboré des architectures d'activité de programme dans lesquelles ils ont dû situer pour la première fois l'ensemble de leurs programmes, ainsi qu'une vision complète de leurs dépenses prévues et des résultats attendus. Une fois cette architecture terminée, elle constituera la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qu'utiliseront les ministères et le Secrétaire pour générer et contrôler la prestation des

34. Pour plus d'information, consultez le site Web http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/financial-tables1212_f.asp.

améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP) ministériels.

Principales réalisations

Au cours de l'exercice 2003-2004, 15 RPP ont été analysés et ont fait l'objet de commentaires aux organisations, afin d'améliorer la qualité des documents. Les domaines à améliorer sont, entre autres, les rapports sur les résultats attendus et l'identification des ressources connexes et des mesures de rendement.

**Améliorations au RMR par principe de présentation
(Moyennes pour un échantillon de
75 ministères et organismes)**



Des améliorations importantes ont également été apportées aux lignes directrices et aux instructions techniques sur les RPP destinées aux organisations, et plusieurs présentations et séances d'information ont été organisées avec un certain nombre d'organisations. Les conseils transmis aux ministères englobent l'ajout de nouvelles exigences de rapport sur les renseignements financiers, les fondations, les autres modes de prestation de services et les initiatives horizontales.

Le Secrétariat a également pris des mesures pour favoriser les améliorations à la forme et au contenu des RPP et des RMR. Il a réalisé des évaluations indépendantes de chaque RMR³³ de 2001-2002 en fonction de six principes régissant la présentation de rapports.

33. Voir le site Web à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/guide_f.asp.

domaines. Le Canada est l'un des rares pays à publier un tel rapport et un leader dans la promotion de l'atteinte des résultats comme base de la gestion moderne.

Le Secrétariat a également préparé une base de données de résultats horizontaux pour fournir aux parlementaires, au public et au gouvernement une vision d'ensemble des dépenses publiques et des résultats obtenus pour toutes les grandes initiatives horizontales³².

De plus, le Secrétariat accorde une importance croissante à la consolidation de la capacité gouvernementale à gérer des initiatives horizontales pour obtenir des résultats en élaborant des cadres de gestion horizontale, de responsabilisation, de gouvernance et de rapport pour quelques grands dossiers horizontaux (par exemple le Programme fédéral du changement climatique, le Programme des langues officielles, la Stratégie pharmaceutique du Canada, etc.).

Le Secrétariat convient toutefois que *Le Rendement du Canada* doit continuer à évoluer pour mieux répondre aux besoins des parlementaires et des Canadiens. Certains des changements apportés dans le rapport de 2003 sont, entre autres, l'inclusion de faits saillants sur la dimension internationale de chaque chapitre, l'addition d'un indicateur sur le changement climatique, l'amélioration de la facilité de lecture de la version électronique et la priorité plus importante accordée aux initiatives horizontales (les initiatives qui nécessitent l'apport de nombreux ministères et organismes).

Le Secrétariat met également en place et appuie une collectivité interministérielle de pratique horizontale en fournissant des conseils, en restaurant des réseaux de leader en gestion et en organisant des ateliers et des séminaires trimestriels.

A.3.2 Rendre compte de la planification et du rendement ministériel

Le président du Conseil du Trésor dépose les rapports ministériels sur le rendement (RMR) au Parlement chaque année au nom des divers ministères et organismes. Le Secrétariat fournit en permanence des orientations aux ministères et aux organismes en ce qui concerne la responsabilisation et la gestion axées sur les résultats, et il continue à collaborer avec eux pour améliorer la qualité de ces RMR et pour évaluer dans quelle mesure des améliorations ont été obtenues au cours de l'année.

De la même façon, le Secrétariat offre de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats, et continue de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les

Contexte et engagements n° 1

Défis et leçons retenues

32. La liste d'initiatives horizontales mentionnées dans les RMRs de 2003-03 peut être trouvée à l'adresse http://www.lbs-scl.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

A.3 Responsabilisation – S'assurer que l'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
- Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Dans le cadre de cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans cinq domaines :

- A.3.1 *Rendre compte du rendement du Canada*
- A.3.2 *Rendre compte de la planification et du rendement ministériel*
- A.3.3 *Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral*
- A.3.4 *Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits*
- A.3.5 *Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne.*

A.3.1 Rendre compte du rendement du Canada

Contexte et engagements

Le Secrétariat s'est engagé à présenter chaque année au Parlement un rapport intitulé *Le Rendement du Canada*. Le Secrétariat offre des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.

Principales réalisations

Le Rendement du Canada 2003 a été présenté à l'automne et donne aux parlementaires et aux Canadiens un contexte pour évaluer le rendement de l'ensemble des programmes du gouvernement fédéral et l'efficacité des politiques gouvernementales. Ce rapport est divisé en quatre chapitres, c'est-à-dire économie, santé, environnement et collectivité, et utilise des indicateurs sociaux pour donner des précisions aux Canadiens sur leur qualité de vie.

La version électronique de ce rapport³¹ permet d'accéder aux rapports de planification et de rendement ministériels qui décrivent les dépenses gouvernementales, les réalisations du gouvernement et ce que ce dernier envisage faire à l'avenir dans chacun de ces quatre grands

31. Disponible à l'adresse http://www.lbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_f.asp.

ministères et des organismes. Étant donné le nouveau mandat et la nouvelle vision du Secrétariat, l'ensemble renouvelé de politiques devra :

- ▶ être axé sur l'utilisation afin de fournir aux gestionnaires et aux employés une orientation bien ciblée;
- ▶ être intégré et simplifié pour réduire au minimum les coûts de mise en œuvre tout en optimisant les résultats attendus;
- ▶ traiter des risques et des priorités actuels et en devenir en matière de gestion;
- ▶ s'harmoniser au CRG pour promouvoir des attentes et des responsabilités précises et la conformité aux politiques.

Le Secrétariat continuera à collaborer avec l'Agence pour veiller à l'harmonisation de l'ensemble des politiques du CT en matière de gestion des ressources humaines. Il accordera également davantage d'attention à la nécessité d'acquiescer des compétences dans les collectivités fonctionnelles. Pour cela, il collaborera avec l'École de la fonction publique du Canada pour favoriser le développement d'exigences essentielles quant au contenu et appuiera également la préparation de programmes de certification pour certaines collectivités fonctionnelles.

Pendant le processus d'élaboration de la politique, il incitera activement les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnelles à aborder les questions concernant leur capacité de mise en œuvre, les entraves à la conformité à la politique et la conception d'instruments de politique efficaces.

Il sera indispensable d'harmoniser les réformes concernant les politiques de gestion aux résultats et aux recommandations provenant des examens en cours, y compris ceux portant sur la *LGP*, la gestion des immobilisations, les approvisionnements et la passation de marché, les services ministériels et administratifs, les services professionnels, et l'utilisation des technologies de l'information et leur gestion. L'ensemble révisé de politiques devrait précéder davantage les questions de sanction et de conséquence en cas de non-conformité.

Étant donné ces nouvelles priorités, il a fallu réviser le calendrier d'examen des politiques. Les instruments de politique du CT concernant la passation de marché, les acquisitions et les biens immobiliers seront maintenant renouvelés d'ici le 31 mars 2005. Le reste des politiques de gestion le sera d'ici le 31 mars 2007.

Archives Canada, des conseils mis à jour pour la gestion de l'information tout au long de son cycle de vie et la clarification des rôles et des responsabilités des gestionnaires et des employés des programmes. De la même façon, le Secrétariat a lancé un projet pour élaborer une stratégie destinée à aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la politique sur la GIG et un investissement de six millions de dollars sur deux ans a été approuvé pour accélérer sa mise en œuvre. La stratégie finale de mise en œuvre de la GIG profitera des résultats des vérifications de capacité ministérielle de la GIG.²⁸

- En procédant à l'examen de la *Politique sur la protection de la vie privée*, et en commençant par l'utilisation du numéro d'assurance sociale et la question de l'appariement des données, puis en évaluant la possibilité de consolider la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* (PEFRVP) avec la *Politique sur la protection de la vie privée*. Grâce aux résultats obtenus, ces deux politiques seront consolidées et des lignes directrices et des outils sont préparés pour contribuer pratiquement à mettre en œuvre la PEFRVP.²⁹

- En travaillant à la consolidation de l'ensemble des politiques consacrées à l'amélioration des services, en révisant la *Politique sur les différents modes de prestation de services* (DMPS), afin de moderniser le cadre de gouvernance institutionnel du gouvernement fédéral. On trouvera plus de détails sur la DMPS à <http://www.tbs-ct.gc.ca/asd-dmps/>. Le *Rapport annuel au Parlement de 2003 sur les sociétés d'État et autres sociétés dans lequel le Canada déient des intérêts*, présenté par le président du CT, est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/03/cc-se-03_f.asp.³⁰

Défis et leçons retenues

En 2003-2004, il a fallu apporter des changements importants pour réorienter la stratégie d'ensemble d'examen des politiques à l'appui du recentrage du mandat du Secrétariat annoncé en décembre 2003, et pour tenir compte de la nouvelle répartition des responsabilités en matière de politique au sein du nouveau portefeuille du CT. Ces développements ont des effets importants sur l'orientation et la vision de l'examen de la politique et constituent un défi important et permanent pour le Secrétariat.

Au cours de l'exercice à venir, le Secrétariat devra faire des efforts concertés et ciblés pour préparer un ensemble intégré d'instruments de gestion destinés à appuyer la consolidation des responsabilités de surveillance du CT et à renforcer la responsabilisation des

28. On trouvera plus de détails sur la politique de la GIG et sur la gestion des dossiers à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/cio/pubs_TB_GIH/mgih-grdg_f.asp et sur le site du Centre des ressources de la gestion de l'information (CRG) à l'adresse <http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/>
29. On trouvera de plus amples renseignements sur la protection de la vie privée, ainsi qu'un outil d'apprentissage en ligne sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et des lignes directrices sur cette politique à l'adresse <http://www.cio-dpi.gc.ca/pgoi-pged/>
30. On trouvera de plus amples renseignements sur la politique et l'information sur les sociétés d'État à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/>

- ▶ La révision et la consolidation des politiques pour tenir compte des exigences opérationnelles actuelles, améliorer leur pertinence, préciser les rôles, les responsabilités et la responsabilisation, et fournir des orientations plus cohérentes dans les domaines de la passation des marchés, du recouvrement des coûts et de la politique sur les langues officielles.
- ▶ L'obtention d'un appui et d'une participation importantes de la collectivité dans la modernisation complète et permanente de l'ensemble des politiques dans le domaine immobilier et la collaboration avec l'Office général des normes du Canada et les ministères pour se doter des normes de compétence destinées à la collectivité de la gestion des biens.
- ▶ L'évaluation indépendante des contrôles liés à l'ensemble des politiques du CT en précisant les exigences pour promouvoir l'efficacité et les capacités dans l'ensemble du gouvernement, ainsi qu'en ce qui concerne les évaluations de politiques individuelles. Les recommandations obtenues seront prises en compte dans l'examen des politiques qui se poursuit.
- ▶ La poursuite de l'adaptation des politiques de communication et de coordination de l'image de marque pour tenir compte de l'évolution des besoins et des priorités du gouvernement.
- ▶ L'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI y compris :
 - une nouvelle politique de gestion de l'infrastructure clés publiques (ICP) et de la politique des certificats;
 - de nouvelles normes pour la gestion des TI;
 - une nouvelle ébauche de réglementation et un calendrier de mise en œuvre pour les signatures électroniques sécurisées;
 - une méthodologie, des logiciels et des guides de vérification pour l'autoévaluation de la sécurité des TI;
 - des normes pour l'application des contrôles de sécurité à l'information et aux biens des TI;
 - la collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, la GRC, la Sécurité publique et Protection civile Canada, afin d'élaborer un modèle de coopération pour fournir des conseils et des directives en matière de sécurité aux ministères et aux organismes²⁷.
- ▶ Le lancement de la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement* (GIG), qui est conçue pour veiller à ce que l'information et les dossiers du gouvernement soient gérés de façon cohérente et conformément à la législation en vigueur au gouvernement tout au long de leur cycle de vie. Cela a nécessité de la collaboration avec Bibliothèque et

27. On trouvera plus d'information sur la sécurité des technologies à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/its-stil/index_f.asp et sur les normes en matière d'information et de technologie à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/its-nit/index_f.asp.

l'échelle du gouvernement des politiques et des initiatives du CT dans tous les domaines de la gestion gouvernementale.

Les objectifs de l'examen des politiques devaient être atteints en collaboration avec les ministères et les organismes. L'examen devait également permettre d'élaborer les stratégies nécessaires pour faciliter leur mise en œuvre, ce qui supposait entre autres de faire progresser le perfectionnement professionnel dans les collectivités fonctionnelles concernées, d'acquiescer des connaissances et des compétences, d'échanger les meilleures pratiques et les outils et d'évaluer les progrès réalisés et l'efficacité. Les résultats de l'examen des politiques devaient être confirmés au moyen d'évaluations et de produits à livrer conformes au plan de travail, puis être communiqués par divers moyens, y compris des rapports au CT et au Parlement, et en les publiant sur le site Web du Secrétariat.

À la suite du recentrage du mandat du Secrétariat en décembre 2003, destiné à renforcer la capacité de surveillance pour améliorer la responsabilisation envers le rendement de la gestion, cet examen des politiques a subi des adaptations pour correspondre clairement et précisément aux objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). L'ensemble constitué par le CRG et la série révisée de politiques de gestion permettront de préciser ce qu'on attend dans ce domaine des responsables et des gestionnaires gouvernementaux et permettra de disposer d'une base pour surveiller la conformité et le rendement.

Principales réalisations

Le Secrétariat a enregistré quelques progrès vers l'atteinte de ces objectifs, mais pas autant qu'il l'aurait souhaité, d'autres priorités retenant son attention.

Il y est parvenu dans une certaine mesure en collaborant, dans les domaines essentiels de la politique, avec les intervenants au sein des ministères, des organismes et des collectivités fonctionnelles. Il sera indispensable de mettre en place des consultations et des collaborations beaucoup plus poussées quand l'examen de la politique se poursuivra afin de garantir la réussite de la mise en œuvre, des résultats et de la conformité.

Des progrès ont été réalisés en 2003-2004 dans certains domaines essentiels des politiques de gestion, y compris dans les suivants :

- la proposition d'un cadre de politique donnant les grandes orientations de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis, en faisant appel à une approche du cycle de vie qui intègre la gestion immobilière, du matériel, des approvisionnement et des progrès, et celle des services acquis. Ce cadre de politique instaurera des liens entre la législation, les politiques, les procédures et les pratiques, les normes professionnelles de la collectivité et les exigences de système d'information de gestion rigoureux. Il jettera également les bases d'un système de contrôle de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis.

En 2003, le Secrétariat a indiqué son intention de faire rapport sur l'efficacité du Centre d'excellence en vérification interne et du Centre d'excellence en évaluation d'ici mars 2005 et de préparer des rapports d'évaluation précisant dans quelle mesure ces efforts ont contribué à l'atteinte des objectifs de la politique, aussi bien en ce qui concerne l'évaluation que la vérification interne.

Pour la vérification interne, ces engagements seront examinés à nouveau dans le cadre du travail du nouveau Bureau du Contrôleur général mis en place et de ses responsabilités pour « Réorganiser et renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de mettre en place des programmes complets de vérification s'appuyant sur de solides analyses du risque de chacune des activités ministérielles, et y rattacher l'autorisation de passer en revue tous les détails de chaque portefeuille, » comme annoncé dans le Budget de 2004.

En travaillant dans ce domaine, le Secrétariat a constaté que certains organismes, qu'il s'agisse de ministères, d'agences, de conseils, de tribunaux ou d'autres entités gouvernementales, sont trop petits pour assumer en permanence des fonctions viables de vérification interne et d'évaluation. Il est apparu que l'une des solutions à ce problème pouvait être de mettre en place un service commun de vérification interne et d'évaluation accessible à chacun de ces « petits organismes ». Le Secrétariat élabore actuellement une solution permanente et s'efforce de préciser la structure et les ressources nécessaires pour entamer la mise en place d'un tel service dès que possible.

A.2.3 Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gestion pangouvernementale

Contexte et engagements

Afin de contribuer à une gérance améliorée à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat s'est engagé à réviser et à rationaliser l'ensemble des politiques du CT dans tous les domaines de la gestion gouvernementale et à accroître leur efficacité. Il a mis en place une stratégie ambitieuse pour réviser et améliorer les politiques essentielles et pour supprimer celles qui sont périmées. Ce nouvel ensemble de politiques de gestion devra être adapté au contexte opérationnel et aux priorités en évolution du gouvernement, et assurer une plus grande clarté des rôles, des responsabilités et de la responsabilisation, et fournir des orientations plus cohérentes pour une saine gestion dans des domaines importants, en mettant encore davantage l'accent sur les priorités et sur les résultats. Cet ensemble devra faire un tout cohérent et donner des orientations claires et adaptées sur les domaines dans lesquels les ministères et leurs dirigeants sont tenus responsables et préciser ce qu'on entend par réussite.

En 2003-2004, il était prévu d'élaborer une structure plus complète de politiques de gestion et de réviser une partie importante de l'ensemble des politiques actuel et de le mettre en œuvre une fois révisé. Le Secrétariat devait également gérer de façon permanente la mise en œuvre à

capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence.

En 2003-2004, le Centre d'excellence en vérification interne et le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat ont continué à collaborer avec les ministères et organismes pour repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne comme des éléments essentiels d'une gestion moderne. Le Secrétariat a pour cela veillé dans certains ministères et organismes au financement des investissements à la fin de mars 2005, afin de les doter de ces capacités de vérification interne et d'évaluation. Les ministères et les organismes qui ont bénéficié de cette aide du CT se sont engagés à continuer le financement de ces fonctions au-delà de mars 2005.

Les deux centres se sont efforcés d'améliorer ces fonctions dans l'ensemble du gouvernement, et ils ont pour cela assuré de la formation, mis en place un programme de stage et organisé des séances de perfectionnement professionnel.

Le Centre d'excellence en vérification interne a analysé et fait le suivi d'environ 200 rapports de vérification interne et transmis des commentaires sur l'analyse des rapports et des plans, et il a effectué plus de 90 visites sur place dans des organismes et des ministères. Le site Web de la vérification interne fournit de plus amples détails sur ces activités²⁴.

Le Centre d'excellence en évaluation a étudié une centaine de cadres de gestion basés sur les résultats. Il a de plus accru ses activités de contrôle. C'est ainsi qu'il a étudié la qualité de 15 rapports d'évaluation en relevant les meilleures pratiques en gestion des unités d'évaluation ministérielles, et qu'il a organisé plus de 120 réunions et présentations avec des ministères, des délégations internationales, des organismes régionaux, sans oublier des consultations avec la collectivité de l'évaluation. Le site Web sur l'évaluation fournit de plus amples détails sur ces activités²⁵.

Défis et leçons retenues

Malgré le travail fait jusqu'à maintenant pour améliorer les fonctions de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement, les progrès enregistrés ont été inégaux. Il faudra obtenir des résultats plus marqués dans chacun de ces domaines. C'est pourquoi le président du Conseil du Trésor a annoncé²⁶ en mars 2004, dans *Renforcer la gestion dans le secteur public*, que le gouvernement est fermement décidé à renforcer les capacités de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du secteur public.

24. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp.
25. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp.
26. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rqsp/index_f.asp.

En s'inspirant de *Modernisation de la fonction de contrôleur : rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale*²⁰, un rapport final sur l'IMFC a été préparé. Il résume les progrès réalisés au 31 mars 2004, soit à la fin de la période de mise en œuvre de trois ans de l'IMFC²¹.

Principaux défis et leçons retenues découlant de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

La mise en œuvre d'initiatives à l'échelle du gouvernement, comme celle concernant la fonction moderne de contrôleur, présente toujours un défi important, en particulier quand le public visé est composé exclusivement de gestionnaires de la fonction publique. La difficulté est de travailler étroitement avec les ministères, les organismes et les diverses collectivités et réseaux de la fonction publique pour s'assurer que les gestionnaires de celle-ci acceptent ce nouveau mode de gestion.

Avec la fin de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et la transition au CRG, le Secrétariat doit rassurer les ministères et les organismes en les persuadant que la modernisation de la fonction de contrôleur n'est pas terminée et qu'elle fait en vérité partie intégrante du CRG. Cela s'est avéré difficile étant donné les réorganisations internes et le manque de ressources clairement affectées au soutien du CRG. Il est évident que les améliorations à la gestion dans l'ensemble du gouvernement, qu'il s'agisse de mettre en œuvre de meilleurs systèmes, de favoriser le changement culturel ou de se doter d'un contenu d'apprentissage solide, nécessitent qu'on y consacre du temps et des ressources. L'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a bien montré qu'il est essentiel de soutenir des efforts de façon cohérente pour réussir.

A.2.2 Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes

Contexte et engagements

Une bonne gouvernance impose de disposer en continu de renseignements sur la mesure dans laquelle les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace, avec prudence et probité. Les fonctions de vérification interne²² et d'évaluation²³ sont essentielles pour fournir cette information importante. Le Secrétariat continue de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, en misant sur le développement des

20. Ce rapport est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ressources2/mcl_jmc/00_f.asp.
21. Ce rapport sera disponible sous peu à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ressources2/MC/Final/001_f.asp.
22. La politique sur la vérification interne est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/pia-pvi_f.asp.

23. La politique d'évaluation est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/ep-pe_f.asp.

continues, conformément à la vision et aux principes de la fonction moderne de contrôleur dans la fonction publique.

Il faut ajouter à cela qu'au-delà de 30 outils et techniques ont été conçus précisément pour aider les gestionnaires, au niveau individuel, à moderniser leurs pratiques de gestion. Plus de 40 ministères et organismes ont collaboré à 39 projets sur l'innovation¹⁶ financés par l'IMFC pour se doter de toute une gamme de nouveaux outils de gestion qui sont maintenant en usage dans l'ensemble du gouvernement. Trente-cinq pour cent du financement total fourni par le Conseil du Trésor, soit 13,5 millions de dollars, pour faciliter la mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur ont été consacrés à ces projets. À titre d'exemple, les organismes à vocation scientifique ont élaboré des mesures du rendement et des outils d'évaluation des risques répondant à leurs exigences particulières, en préparant des guides pour venir à bout de la résistance organisationnelle à la modification de la culture interne et à la gestion du changement, et d'autres guides ont également été préparés qui traitent de l'identification des besoins individuels d'apprentissage et de l'amélioration des communications internes. D'autres outils ont été conçus pour améliorer la vérification des subventions et des contributions, la planification intégrée des activités et pour harmoniser les ressources aux résultats. Ces résultats sont énumérés et décrits sur le site Web de la fonction moderne de contrôleur¹⁷. Ce site contient également une base de données de plus de 350 pratiques¹⁸ mises au point par les ministères et les organismes.

Enfin, le Secrétariat s'est engagé à contrôler la mise en œuvre à l'échelle gouvernementale de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et à faire rapport sur cette question d'ici avril 2004.

Contexte et engagements n° 4

Principales réalisations

Responsable devant les ministres du CT de la réussite de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Secrétariat s'est assuré de la mise en place d'un cadre de responsabilisation solide pour gérer efficacement les fonds transférés aux organismes fédéraux et destinés à faciliter la modernisation de leurs pratiques de gestion¹⁹. Cela a nécessité d'approuver dès le départ les repères et les produits à livrer des divers ministères et organismes, et de suivre et contrôler les progrès réalisés vers la réalisation de ces engagements. De nombreuses organisations ont présenté au Secrétariat des rapports trimestriels sur les progrès réalisés avec leurs plans d'action pour l'amélioration de la gestion. Des études périodiques, des analyses, des énoncés annuels des résultats et une banque de données interne ont également servi à suivre et à évaluer ces progrès.

16. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ressources2/projets/projets/phase_2_projets_f.asp.
 17. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/.
 18. Disponible à l'adresse http://publiser.service.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/pratiques/bp_search_f.asp.
 19. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/innovations_funds_f.asp.

Contexte et engagements n° 3

maintien de l'effectif. Le Secrétariat a élaboré un profil démographique correspondant à une représentation de la collectivité financière ainsi qu'un outil d'évaluation à l'intention des agents financiers et de leurs gestionnaires qui leur permet d'évaluer leurs propres compétences dans leurs postes actuels et de faire leur planification de carrière. Afin d'aider les secteurs des approvisionnements, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers, le Secrétariat a procédé à une étude démographique de la collectivité, et il collabore avec les ministères pour finaliser son programme de perfectionnement et d'accréditation professionnels, programme qui comprend un profil des compétences de base, un outil d'évaluation sur Internet, un contenu important, des normes en matière de compétence et un manuel sur l'accréditation ou la certification. Ces trois groupes professionnels s'efforcent maintenant de mieux intégrer leurs fonctions respectives dans une approche complète de gestion du cycle de vie des biens.

Dans le cadre de l'IMFC, le Secrétariat s'est également engagé à remettre aux ministères et aux organismes, d'ici avril 2004, un ensemble complet d'outils et de conseils sur le contrôle intégré, les rapports de gestion, l'harmonisation des ressources aux résultats et la gestion du changement culturel.

Principales réalisations

L'un des principaux résultats de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a été la préparation et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)¹⁴ dont plus de 5 000 copies ont été distribuées dans l'ensemble de la fonction publique. Ce CRG intègre tous les éléments de la fonction moderne de contrôleur et y ajoutent trois attentes additionnelles des gestionnaires de la fonction publique – des services, des politiques et des programmes axés sur les citoyens, l'apprentissage et l'innovation et la gestion du changement qui servent à préciser les attentes en matière de gestion des sous-ministres et des gestionnaires de la fonction publique.

Le CRG servira encore à évaluer les ministères et organismes et à inciter les sous-ministres à participer à des discussions officielles sur les progrès réalisés dans le domaine des pratiques de gestion, ainsi que sur les mesures de suivi nécessaires par la suite. Avec ce processus, le Secrétariat acquerra une meilleure compréhension des capacités en gestion et des questions dans ce domaine dans l'ensemble de la fonction publique et il pourra élaborer de meilleurs critères d'évaluation du rendement dans tous les domaines de la gestion.

C'est là un modèle unique en ce sens qu'aucun autre gouvernement national n'a élaboré un ensemble aussi complet d'attentes pour évaluer le rendement de la gestion et pour améliorer les capacités en gestion. C'est pourquoi le CRG a obtenu le *Innovations in Governance Award* de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM).¹⁵ Sa mise en œuvre contribuera à garantir et à intégrer des engagements à long terme aux améliorations

14. Le CRG est disponible à l'adresse http://www.lbs-sct.gc.ca/mar-crg/index_f.asp.
15. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.capam.comnet.mv/international_innovations_awards_2004.htm.

Outre les plans d'action, au-delà d'une douzaine de ministères ont terminé la préparation de leurs profils de risque et un grand nombre d'autres ministères travaillent aux leurs. Grâce à leurs plans d'action intégrés en matière de gestion, de nombreux ministères ont pris des mesures pour améliorer la qualité et l'à-propos de leur information financière et pour consolider les contrôles exercés sur les transactions, ce qui constitue l'un des domaines de risque les plus souvent mentionnés.

Contexte et engagements n° 2

Avec l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôle, le Secrétariat s'est également engagé à mettre en place un programme d'apprentissage et une stratégie de marketing social pour améliorer la compréhension des principes et des pratiques de la fonction moderne de contrôle dans l'ensemble du gouvernement. L'objectif était qu'au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique participant à cette initiative prennent part à des activités de ce type en 2003-2004.

Principales réalisations

Pour amener à faire admettre à grande échelle que la gérance est une responsabilité essentielle de tout gestionnaire, il a fallu un effort massif de communication et une stratégie d'apprentissage complète. Plus de 6 000 gestionnaires de la fonction publique ont participé à des activités d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôle, allant de conférences à des cours de niveau universitaire. Des enquêtes récentes indiquent dorénavant que trois gestionnaires sur quatre connaissent les concepts de la fonction moderne de contrôle.

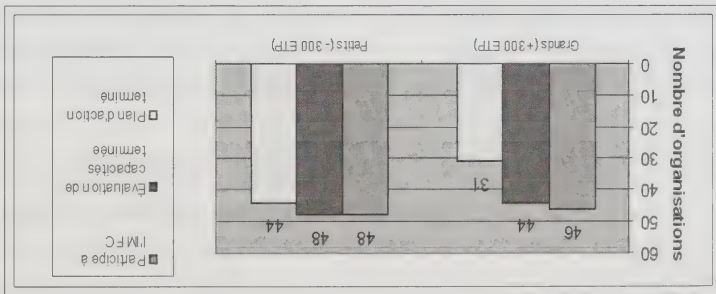
Le Secrétariat et le Centre canadien de gestion (CCG), devenu l'École de la fonction publique du Canada,¹³ ont collaboré pendant trois ans pour élaborer un contenu d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôle qui intègre diverses méthodes de formation dans une stratégie d'apprentissage mixte. La formation est également assurée de façon continue aux gestionnaires dans des domaines fonctionnels précis. Ces activités permettront aux employés et aux gestionnaires de disposer de meilleurs outils et de compétences pour gérer de façon stratégique les fonds publics et pour fournir de meilleurs services aux Canadiens.

La consolidation des compétences dans l'ensemble du gouvernement dans les groupes professionnels directement concernés par la fonction de contrôle (comme dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne, de la gestion du personnel, des approvisionnements, de la gestion du matériel et des biens, de la gestion et des technologies de l'information et des communications) était également une priorité.

Le Secrétariat s'efforce actuellement de doter toutes ces collectivités de capacités. C'est ainsi que le Centre d'excellence en vérification interne a élaboré une stratégie de ressources humaines pour la collectivité de la vérification interne qui traite du recrutement, du renouvellement et du

13. Plus d'information est disponible à l'adresse <http://www.myschool-monecole.gc.ca/>.

Nombre de ministères ayant participé à l'IMFC et ayant réalisé des évaluations de capacité et préparé des plans d'action.



En mars 2004, environ 60 évaluations de capacité étaient effectuées pour permettre d'évaluer la situation des pratiques de gestion actuelles dans les divers ministères et organismes, et pour déterminer dans quelle mesure il était possible de développer davantage et d'améliorer cette capacité.

En mai 2004, 92 rapports sur des évaluations de capacité¹¹ avaient été complétés par les 94 ministères et organismes participant à la modernisation de la fonction de contrôleur, avec environ 2 500 gestionnaires qui avaient pris part aux évaluations de capacité.

Le Secrétariat souhaitait que tous les organismes réalisant des évaluations de capacité préparent des plans d'action pour améliorer la gestion à long terme afin de tenir compte des résultats de leurs évaluations de capacité, et il a fourni des conseils et de l'aide tout au long de ce processus. Actuellement, environ 78 plans d'action pour l'amélioration de la gestion ont été examinés et approuvés par les comités exécutifs et présentés au Secrétariat. Leur mise en œuvre se poursuit. Une analyse des 60 plans d'action finaux¹² et approuvés en place en mars 2004 a permis de constater que les lacunes relevées dans les évaluations de capacité des ministères et des organismes étaient généralement abordées dans les plans d'action, et que les priorités, les mesures et les calendriers d'amélioration étaient précisés clairement.

11. Ces rapports sont disponibles à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ressources2/IF_FI/status_f.asp. En mars 2004, le Secrétariat a procédé à une analyse détaillée des 60 plans d'action approuvés et disponibles. Cette analyse a utilisé, entre autres, comme critères ceux figurant dans *Orientation pour l'élaboration des plans d'action destinés aux ministères et organismes fédéraux mettant en œuvre la modernisation de la fonction de contrôleur* de mai 2002. Sur ces 60 plans d'action, 29 provenaient de grands ministères et organismes (plus de 300 ETP) et 31 de petits ministères et organismes (moins de 300 ETP). Ces plans d'action s'étendaient d'octobre 2000 à mars 2004.

A.2 Rendement – S'assurer que les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Dans le cadre de cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans ces trois domaines :

- A.2.1 Mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale
- A.2.2 Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes
- A.2.3 Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale

A.2.1 Mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale

Contexte et engagements n° 1

Grâce à la saine gestion du Fonds d'aide à l'innovation de 30 millions de dollars disponibles sur trois ans, l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC) a permis d'obtenir des améliorations de la gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cette IMFC avait pour but de fournir des conseils et du soutien dans la réalisation des évaluations de base et dans la préparation de plans d'action intégrés en matière de gestion, et d'exercer un contrôle et de faire rapport sur les progrès ministériels. Le Secrétariat avait pour objectif d'approuver et de mettre en œuvre un minimum de 60 plans ministériels intégrés de gestion moderne d'ici avril 2004.

Principales réalisations

Tout d'abord, le Secrétariat est parvenu à amener 95 p. 100 des ministères et organismes (énumérés aux annexes I, I.1 et I.2 de la *LGP*) à participer à la mise en œuvre de l'IMFC, et donc à faire partie de l'effort à l'échelle gouvernementale visant à assurer de meilleurs résultats aux Canadiens.¹⁰

10. Cette liste est disponible à l'adresse http://www.lbs-scl.gc.ca/cmo_mfc/pot_assign_f.asp

**Défis et leçons
retenues**

Le Secrétariat a dû présenter le Budget supplémentaire des dépenses de 2003-2004 (documents A et B) plus tôt que prévu du fait du calendrier parlementaire convenu et pour s'assurer que les parlementaires disposaient d'un délai raisonnable pour examiner et comprendre les nouveaux besoins urgents et non prévus de financement des ministères et des organismes. Le Budget principal des dépenses de 2004 a également été déposé plus tôt cette année, même s'il a fallu y apporter des changements de dernière minute pour tenir compte, dans la mesure du possible, de la réorganisation de l'appareil gouvernemental.

Il a fallu avoir une approche modifiée à la présentation des RPP pour tenir compte des nouvelles organisations imputables à l'annonce des changements à l'appareil gouvernemental. Afin d'éviter toute confusion, de simplifier la situation et d'assurer une reddition de comptes ouverte et transparente au Parlement, le dépôt au Parlement des RPP de 2004-2005 a été reporté à l'automne 2004.

Défis et leçons retenues

Depuis septembre 2003, le Secrétariat a collaboré avec les ministères et les organismes pour leur fournir des orientations et des conseils en matière de gestion des dépenses afin de confirmer les réductions de niveaux de référence ministériels d'un milliard de dollars sur une base permanente. Il fera rapport au Conseil du Trésor, en formulant des recommandations, à l'automne 2004.

A.1.4 Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses

Contexte et engagements

- Le gouvernement et le Parlement se fient au Secrétariat pour :
 - Fournir aux ministères et aux organismes des orientations en matière de gestion des dépenses;
 - gérer efficacement le système de gestion des dépenses;
 - présenter au Parlement le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les plans et les priorités (RPP) des ministères et des organismes fédéraux de façon précise et en temps opportun, conformément au calendrier et aux protocoles en vigueur.

Principales réalisations

Le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses ont été présentés au Parlement conformément au calendrier parlementaire convenu pour 2003-2004. Les projets de loi de crédits connexes du gouvernement ont ensuite été présentés au Parlement et adoptés par celui-ci. Le

Secrétariat continue à dispenser des avis, des conseils et de l'aide aux ministères et aux organismes pour leur permettre de préparer leurs documents budgétaires, tout en maintenant le dialogue avec eux tout au long de l'année pour recueillir leur réaction et pour s'assurer que de l'information à jour est disponible, en particulier en ce qui concerne les décisions de dépôt de documents au Parlement et la modification des exigences de publication.

Le Secrétariat a également apporté quelques améliorations mineures aux documents budgétaires. Celles-ci apparaissent dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2003-2004, dans la section sur les renseignements organisationnels et additionnels qui se trouvent au début du document. Le Budget principal des dépenses comporte également des renseignements additionnels pour expliquer les liens avec le budget, et fournit de plus ample information sur les modifications importantes aux niveaux de financement de base de l'exercice antérieur.

Résumé de la réaffectation de 1 milliard \$ par portefeuille, 2003-2004 (millions \$)

Résumé des réaffectations internes par portefeuille, 2003-2004 (millions \$)

2003-2004

Portefeuille	Réaffectation	Portefeuille	Total
	totale		825
Agriculture et Agroalimentaire Canada (et les agences qui en relèvent)	17	Agriculture et Agroalimentaire Canada	100
Agence des douanes et du revenu du Canada*	22	Agence des douanes et du revenu du Canada*	40
Patrimoine canadien (et les agences qui en relèvent)	35	Ministère du Patrimoine canadien	55
Citoyenneté et Immigration Canada (et les agences qui en relèvent)	14	Citoyenneté et Immigration Canada (et les agences qui en relèvent)	23
Environnement Canada	6	Environnement Canada	25
Ministère des Finances (et les agences qui en relèvent)	2	Pêches et Océans Canada	23
Pêches et Océans Canada	9	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* (et les agences qui en relèvent)	13
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*	25	Santé Canada	66
Agence canadienne de développement international	130	Développement des ressources humaines Canada*	88
Santé Canada	40	Industrie Canada (et les agences qui en relèvent)	95
Développement des ressources humaines Canada* (et les agences qui en relèvent)	105	Ministère de la Justice Canada	10
Affaires indiennes et du Nord Canada	83	Défense nationale	90
Industrie Canada (et les agences qui en relèvent)	117	Ressources naturelles Canada	31
Ministère de la Justice Canada	25	Bureau du Conseil privé (et les agences qui en relèvent)	1
Défense nationale	200	Travaux publics et Services gouvernementaux (et les agences qui en relèvent)	13
Ressources naturelles Canada (et les agences qui en relèvent)	17	Solliciteur général du Canada* (et les organismes qui en relèvent)	102
Bureau du Conseil privé (et les agences qui en relèvent)	4	Transports Canada	30
Travaux publics et Services gouvernementaux (et les agences qui en relèvent)	9	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	9
Solliciteur général du Canada* (et les organismes qui en relèvent)	21	Anciens Combattants Canada	11
Transports Canada (et les agences qui en relèvent)	65	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	41
Anciens Combattants Canada	13		
Total	1000	Total	

* La réorganisation gouvernementale a eu lieu le 12 décembre 2003. Elle a amené la modification des noms et des mandats de ces ministères et organismes. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a été scindée en Agence du revenu du Canada et Agence des services frontaliers du Canada. Développement des ressources humaines Canada est devenu Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada. le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a été scindé en Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada. le Bureau du solliciteur général du Canada a été transféré à Sécurité publique et Protection civile Canada. Toutefois, l'annonce de la réaffectation d'un milliard de dollars par le président du Conseil du Trésor, le 29 septembre 2003, est intervenue avant ces changements. C'est pourquoi les anciens noms de ces organisations sont utilisés ici pour tenir compte de la réaffectation des fonds à ce moment.

Principales réalisations

Le Secrétariat a fourni des conseils pertinents en temps opportun au Conseil du Trésor sur toute une gamme de questions d'affectation des ressources et de gestion des dépenses. Plus précisément, le gouvernement a annoncé dans le budget de 2003 la réaffectation d'un million de dollars par année à partir des dépenses actuelles pour contribuer au financement de nouvelles initiatives budgétaires à compter de 2003-2004. Le Secrétariat, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, est parvenu à respecter cet engagement du budget de 2003 de trouver un milliard de dollars à même les dépenses prévues pour 2003-2004 afin de les réaffecter aux priorités gouvernementales du moment. Ces fonds ont servi en septembre 2003 à financer de nouvelles priorités survenues depuis la présentation du budget, comme l'apparition du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), celle de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) ou maladie de la vache folle, le problème de la pêche de la morue et la reconstruction de l'Iraq. L'ensemble des ministères, et leurs ministères et organismes, ont participé à cet exercice. Les économies proviendront d'un certain nombre d'initiatives, y compris de réductions de certaines activités ou de la diminution du recours à certains services, de retards inévitables au lancement de certains autres, et d'autres mesures permettant de réduire les ressources qui y sont affectées. Outre le milliard de dollars, les ministères ont réaffecté à l'interne des dépenses de façon régulière au simple titre de la bonne gestion. Pour l'exercice 2003-2004, plus de 800 millions de dollars ont été réaffectés de cette façon.

Défis et leçons retenues

L'un des principaux défis relevés par le SIGD, au moment où il se lance dans ce projet, est l'acquisition à l'échelle du gouvernement d'une capacité permettant l'échange et l'analyse d'information sur la gestion dans un cadre commun d'information. Pour faire face à ce défi, l'équipe du SIGD :

- a commencé à mettre sur pied des moyens de communication et de consultation internes et externes pour améliorer la collaboration interministérielle en ce qui concerne l'échange et l'analyse d'informations sur la gestion des dépenses;
- a commencé à travailler à une architecture d'information et technique complète pour étayer les processus décisionnels et opérationnels du Secrétariat.

De plus, comme le SIGD est un système qui a des répercussions à l'échelle du gouvernement, il est essentiel que, outre l'information, la base de connaissances et les compétences développées dans la préparation du SIGD restent au sein du gouvernement. C'est pourquoi, dans la mesure du possible et en faisant preuve d'une prudence financière, le Secrétariat a commencé à constituer l'équipe et à regrouper les ressources nécessaires pour commencer la mise en place du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006.

A.1.3 Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources

Contexte et engagements

Dans le discours du Trône de 2002, et dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il allait renouveler ses efforts pour « réaffecter ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et transformer des dépenses antérieures en de nouveaux objectifs ». C'est ce qui a amené le Secrétariat à offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.

A.1.2 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale grâce au Système intégré d'information sur la gestion des dépenses

Contexte et engagements

Le bien-fondé de préciser les liens entre les ressources et les résultats et de faire rapport publiquement sur le rendement gouvernemental, de façon ouverte et transparente, est largement reconnu, tout comme le fait que les progrès technologiques ont largement contribué à améliorer les capacités et les attentes dans ce domaine. En tenant compte de ces attentes, le Secrétariat a élaboré et mis en place en 2003-2004 un nouveau système d'information intégré.

Principales réalisations

La planification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) s'est terminée en 2003-2004. Ce système doit permettre de gérer les dépenses et l'information sur le rendement de la gestion, et d'apporter un appui analytique garantissant au Secrétariat qu'il dispose des capacités dont il a besoin pour respecter les engagements pris dans le Budget des dépenses de 2003. Ceux-ci comprennent la réaffectation des ressources aux priorités gouvernementales actuelles, des examens ministériels et horizontaux cycliques des dépenses et de la gestion, et l'instauration de liens entre la planification des ressources et l'utilisation de celles-ci pour assurer une plus grande responsabilisation pour le résultat obtenu. Le SIGD servira à produire et à diffuser de façon plus efficace tous les documents budgétaires.

Les mises à jour nécessaires aux « systèmes précursseurs » du SIGD, conçus il y a plus de 15 ans, ont également été complétées. Cela a permis de préparer l'intégration de ces anciens systèmes et des données chronologiques aux modèles d'information actuels et a également permis aux analystes de programme du CT de disposer de fonctions analytiques additionnelles. Le SIGD fournira les outils et les renseignements nécessaires à des décisions de gestion des dépenses efficaces. Ce système permettra de recueillir et d'organiser les données et l'information pertinentes, d'améliorer les procédés et d'accroître la capacité analytique pour permettre de prendre de meilleures décisions en matière de gestion des dépenses.

En plus des plans détaillés, le Secrétariat a terminé le travail sur la conception de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). La SGRR précise l'information de base qui fournit des renseignements harmonisés aux priorités gouvernementales, aux dépenses prévues et réelles et aux résultats obtenus.

L'acquisition des renseignements de base sur chaque élément de la SGRR est la priorité du SIGD pour 2004-2005. Au cours des années à venir, il faudra intégrer des renseignements additionnels et des processus opérationnels complets et importants à un modèle d'information holistique.

long terme. Les examens horizontaux portent sur un petit nombre de politiques et d'activités horizontales, comme le changement climatique et la sécurité publique, afin de déterminer dans quelle mesure leur gestion, leur prestation de services, leur responsabilisation et leur reddition de comptes sont adaptées et de préciser s'il sera possible de mieux harmoniser ces dépenses et l'exécution des programmes.

Les résultats permanents produits par l'Examen des dépenses et de la gestion (EDG) de 2003 du Secrétariat mentionnés ci-dessus ont été intégrés à ces nouveaux examens.

Alors que les travaux du Secrétariat destinés au processus d'examen des dépenses se poursuivent, il a déjà été possible de dégager certains défis et certaines leçons retenues. Parmi les plus importants, on peut citer les suivants :

- Les ministères ont fait preuve de capacité importante à réaffecter à l'intérieur leurs ressources pour faire face aux pressions inattendues ou pour mettre l'accent sur les priorités qui se dégagent.

- Dans certains domaines, comme ceux des investissements, de la prestation de services, et de la GI/TI, il faudra des ressources et des investissements additionnels à court terme pour réaliser des économies et des gains d'efficacité à plus long terme.

- La collecte d'information, comme l'information sur le rendement dans les domaines financiers et non financiers, et les lignes de responsabilité dans le cas des initiatives pluriministérielles et horizontales, est une activité complexe qui présente des défis. Il incombe toutefois au Secrétariat de poursuivre ses efforts pour améliorer l'information nécessaire à une bonne prise de décisions. Le travail d'examen permanent du Secrétariat est en particulier destiné à améliorer la qualité et l'utilité de l'information pertinente, y compris les données sur le rendement, qui est nécessaire pour améliorer la gestion des programmes ministériels, ainsi que le nombre croissant d'initiatives horizontales.

Dans le cadre de ce premier cycle des examens prévus, quatre examens ministériels et quatre examens transsectoriels ont été lancés en 2003. De façon plus précise, le Secrétaire a procédé à

- de Statistique Canada
- de Pêches et Océans Canada
- de Travaux publics et Services gouvernementaux
- du ministère de la Justice Canada
- des immobilisations des organismes relevant du portefeuille de Patrimoine Canada
- des infrastructures communes et de la prestation des services
- de la biotechnologie
- de la Sécurité publique et lutte contre le terrorisme

Les premiers résultats obtenus de ces examens ont éclairé les discussions entre le Secrétaire et les ministères et organismes sur la consolidation des pratiques de gestion et des modalités de responsabilisation, ainsi que sur l'affectation des ressources, afin de garantir l'optimisation des dépenses publiques et d'obtenir des résultats favorables dans ce domaine.

Toutefois, avant la présentation des résultats aux ministres, avec la conclusion officielle de ces examens, le gouvernement avait lancé un processus encore plus officiel d'examen des dépenses en décembre 2003, le premier ministre a élargi ce processus en mettant sur pied le Comité sur l'examen des dépenses (CED). Le gouvernement a exprimé à nouveau dans le Budget des dépenses de 2004 sa volonté de faire examiner par le CED les dépenses du gouvernement dans le cadre de ses efforts pour consolider la gestion du secteur public. Les documents budgétaires précisaient également que le CED devait générer des économies d'au moins trois milliards de dollars qui permettraient de réactiver ces fonds aux priorités gouvernementales dans les quatre ans à venir⁹.

Dans le contexte de ce processus d'examen élargi, le Secrétaire a lancé une série d'examens opérationnels et horizontaux au début de 2004. Les examens opérationnels visent à évaluer un certain nombre de dépenses pour des activités et des systèmes gouvernementaux importants comme dans les domaines de la gestion des immobilisations, de la rémunération des employés de la fonction publique ou des approvisionnements, ainsi que dans celui de la passation des marchés au sein de la fonction publique, et de trouver des possibilités de meilleure gestion et de meilleure gouvernance, d'améliorations de l'efficacité et de la faisabilité de réaliser des économies à plus

9. Cependant, en juillet 2004, le gouvernement a réorganisé le Cabinet, faisant du CED un sous-comité du CT sur l'examen des dépenses. Ce sous-comité a pour mandat d'examiner tous les programmes et dossiers transsectoriels et de faire des recommandations au CT sur les décisions de financement et les réaffectations de fonds. Outre les dépenses gouvernementales, ces travaux porteront également sur la gestion des ressources humaines, les approvisionnements, la gestion des investissements, etc., afin de générer des économies permettant la réaffectation des fonds aux priorités gouvernementales.

A. 1 Priorités – Cas dans lesquels les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- L'allocation et la réaffectation des ressources se font en fonction de l'information sur le rendement, de nature financière et non financière, et permettent de concilier les besoins des programmes actuels et les nouvelles priorités gouvernementales.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du CT relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Pour cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans quatre domaines :

A.1.1 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale

- A.1.1 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale
- A.1.2 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale grâce au Système intégré d'information sur la gestion des dépenses
- A.1.3 Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources
- A.1.4 Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses

Contexte et engagements

Le Secrétariat a continué à chercher de nouvelles façons améliorées de s'assurer que les ressources sont harmonisées de façon efficace aux priorités gouvernementales. Le gouvernement a annoncé dans le budget de 2003 que le CT allait diriger un examen systématique et permanent de tous les programmes gouvernementaux non législatifs afin de s'assurer qu'ils continuent à être pertinents, efficaces et abordables. C'est pourquoi le Secrétariat a conçu et mis en œuvre un nouveau processus d'examen des dépenses et de la gestion du CT pour évaluer rigoureusement la base actuelle de ressources d'un point de vue ministériel, et de celui de l'ensemble du gouvernement, afin que le CT soit mieux en mesure de réaffecter les ressources actuelles aux priorités les plus importantes et d'améliorer la gestion des dépenses au sein du gouvernement fédéral.

Principales réalisations

Au début de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a lancé un processus d'examen des dépenses en partenariat avec tous les ministères et organismes fédéraux. Ce processus a exigé des ministères qu'ils analysent avec rigueur la façon dont leurs programmes contribueraient aux priorités gouvernementales au cours des cinq années à venir.

Partie IV : Discussion sur le rendement

Cette partie donne de plus amples détails sur les engagements et les réalisations connexes du Secrétariat pour la période allant du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004. Elle montre comment ces réalisations ont contribué à la mise en œuvre d'une gestion publique saine des ressources fédérales et ont permis ultimement d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens.

A. Gérance

Résultat stratégique : Saine gestion publique des ressources fédérales

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)

Dépenses	41 585	54 639	48 169
Dépenses	prévues	autorisations	dépenses réelles
Fonds gérés par l'administration centrale	774 500	631 272	-
Dépenses totales prévues	816 085	685 911	48 169

Équivalents temps plein

384

445

410

Nota : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles par rapport aux prévisions comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et aux conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

GÉRANCE Saine gestion publique des ressources fédérales		
RÉSULTAT STRATÉGIQUE		
PRIORITÉS	RENDEMENT	RESPONSABILISATION
Les ressources fédérales sont harmonisées aux priorités du gouvernement.	Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficace et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.	L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.
• L'allocation et la réaffectation des ressources, en fonction d'information saine sur le rendement, de nature financière et non financière, qui équilibrent les besoins des programmes en vigueur et des nouvelles priorités du gouvernement.	• Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.	• Les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
• Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des ressources et les priorités au gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.		• Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.
• Analyser l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale	• Mettre en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contributeur dans toute l'administration fédérale.	• Rendre compte du rendement du Canada.
• Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale	• Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale	• Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral.
• Fournir un soutien permanent pour une allocation efficace des ressources	• Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale	• Méthode de la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits.
• Fournir un soutien permanent pour une allocation efficace des dépenses		• Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne.

Plans et priorités de 2003-2004

Résultats

Éléments de résultat stratégique

Les résultats obtenus en ce qui concerne la mise en œuvre du programme Gouvernement en direct seront traités dans le *Rapport sur le rendement* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le volet conservé par le Secrétaire de ce programme important sera traité à la section C.1.2 intitulée « Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005 ». Le graphique ci-dessous illustre les modifications apportées à la planification stratégique et au cadre des résultats du Secrétaire en 2003-2004.

Cadre de planification et de résultats stratégiques

Transmise à l'Agence le 17-12-2004

L'expérience en gestion en mettant l'accent sur l'innovation publique moderne, efficace et bien gérée

RESSOURCES HUMAINES

Résultat stratégique : Une organisation publique moderne, efficace et bien gérée

EFFECTIF

Le milieu de travail est sain et

MILIEU DE TRAVAIL

AMÉLIORATION DES SERVICES

Résultat stratégique : La prestation des services axée sur les citoyens

ACCÈS

Les citoyens sont satisfaits de la

QUALITÉ

une amélioration marquée de la

saturation des Canadiennes et

principaux services

gouvernementaux avant 2005

services et à l'accroissement de

l'efficacité organisationnelle.

des programmes et

services par guichets

de services

accrédités en vigueur dans des

gouvernementaux, les communications

de l'image de marque,

des renseignements personnels.

Chercher des améliorations de services

mesurables d'ici 2005

Intégration des services

de 2005

Mettre en place une gestion des

recours de l'État du gouvernement et

manuels en 1 sur les orientations

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

pour une gestion efficace des

GEARANCE

Résultat stratégique : Saine gestion publique des

RESPONSABILISATION

Les ministères du Conseil

du Conseil du

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

responsables

PRIORITÉS

Les ressources fédérales

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

soient efficaces et

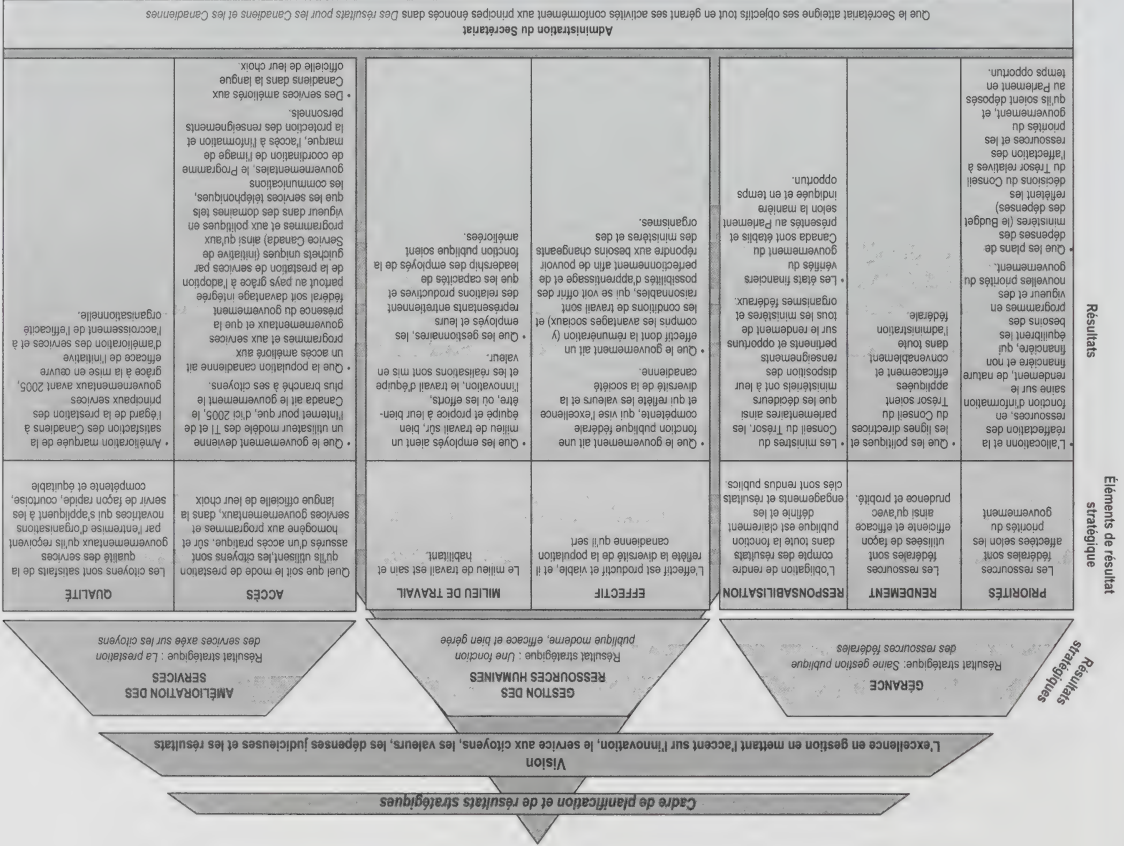
Résultats stratégiques

Résultats

Plans et priorités de 2003-2004

B. Cadre de planification stratégique de 2003-2004

Dans la partie III du budget des dépenses de 2005-2006 du Secrétariat, les plans et les priorités sont structurés en fonction de ces trois résultats stratégiques : la gouvernance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Le budget tient également compte de l'administration du Secrétariat, qui met l'accent sur la gestion des ressources du Secrétariat et qui veille à assurer un milieu de travail productif et favorable aux employés du Secrétariat.



- rendant compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics (le Budget des dépenses) et élaborant des normes pour la reddition de comptes des ministères et organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;
- aidant les ministères et organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;
- faisant office d'employeur de la fonction publique et veillant à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens.

À compter du 12 décembre 2003, le gouvernement a pris des mesures concrètes pour renforcer l'ouverture et la transparence, améliorer le rapport qualité-prix, redonner confiance et renforcer la responsabilisation dans tout le gouvernement, dans le cadre de son programme permanent de transformation.

Conformément à ces objectifs, le gouvernement a également recentré le mandat du Secrétariat pour permettre à celui-ci d'apporter une aide plus efficace au CT afin de lui permettre d'assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques, dans le respect des normes les plus exigeantes en matière de gestion publique pour atteindre les résultats voulus par les Canadiens.

Le Secrétariat a alors été réorganisé pour s'adapter à son nouveau mandat et à ses nouvelles priorités. Le Bureau du Contrôleur général du Canada est devenu une entité distincte au sein du Secrétariat. Le programme Gouvernement en direct (GED) a été transféré à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et la majorité des responsabilités en gestion des ressources humaines l'ont été, elles, à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence). Le Secrétariat a cependant conservé son rôle de soutien au Conseil du Trésor comme employeur de la fonction publique en ce qui concerne les relations de travail, la gestion de la rémunération, les pensions et les avantages sociaux.

Pour obtenir de plus ample information sur les modifications subies par le gouvernement le 12 décembre 2003, les liens donnés en bas de page permettent de consulter les décrets en conseil pertinents concernant l'Agence⁷ (2003-2074) et la Direction du dirigeant principal de l'information⁸ (2003-2089).

On trouve de plus amples renseignements au sujet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur le site Web du Secrétariat : www.tbs-sct.gc.ca.

7. <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&OICID=2003-2074&xtFromDate=&xtPrecis=&xtDepartment=&ctoDepartment=&xtAct=&xtChapterNo=&xtChapterYear=&xtBillNo=&rdComingInfoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61305>
8. <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&OICID=2003-2089&xtFromDate=&xtPrecis=&xtDepartment=&ctoDepartment=&xtAct=&xtChapterNo=&xtChapterYear=&xtBillNo=&rdComingInfoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61323>

Partie III : Raison d'être

A. Mission et mandat

Le Secréariat a un double mandat. C'est à la fois l'entité consultative et administrative du Conseil du Trésor (CT), mais il assume également certaines responsabilités législatives du gouvernement, comme organisme central du gouvernement.

Le CT est un comité du Cabinet privé de la Reine du Canada. Il a été créé en 1867 et s'est vu conférer des pouvoirs législatifs en 1869. À titre de gestionnaire et d'employeur de la fonction publique, le CT fonctionne comme le conseil de gestion du gouvernement, surveillant les activités de l'ensemble de l'appareil fédéral. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de finances, de personnel et d'administration, il met en place les politiques de gestion dans chacun de ces domaines, il étudie et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères du gouvernement et suit la mise en œuvre et l'application des programmes approuvés. Les pouvoirs et les responsabilités du CT sont définis dans divers textes législatifs, règlements, décrets en conseil, politiques, lignes directrices et pratiques. Si le principal texte de loi définissant les pouvoirs législatifs du CT est la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), plus de 20 autres lois confèrent également des pouvoirs législatifs au CT.

Le CT dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Tout un ensemble de politiques définit les attentes en matière de gestion et de rendement du gouvernement. Le CT étudie et approuve toute une gamme de présentations des ministères qui demandent l'autorisation d'agir conformément à ces politiques et à ces priorités gouvernementales. Il définit les normes de toute une gamme de rapports au Parlement sur le rendement des ministères et sur les résultats obtenus en utilisant les crédits qui leur ont été affectés. Il approuve également les contrats de travail négociés avec la fonction publique, définissant ainsi les conditions d'emploi.

En vertu des pouvoirs larges prévus aux articles 5 à 13 de la *LGFP*, le Secréariat appuie le CT dans son rôle de directeur général et d'employeur de la fonction publique.

Avant le 12 décembre 2003, le mandat du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada englobait une large gamme de responsabilités. Le Secréariat était le seul ministère à offrir une aide directe au Conseil du Trésor, le comité du Cabinet qui agit à titre de conseil de gestion du gouvernement et surveille le fonctionnement de l'ensemble du gouvernement fédéral. Le Secréariat appuyait le CT en :

- ▶ tenant lieu de « service du budget » du gouvernement en gérant l'affectation des ressources dans l'administration fédérale;
- ▶ établissant les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et responsable des ressources publiques;

Dans son dixième rapport, le Comité a examiné le Rapport spécial du vérificateur général du Canada de mai 2002 (*Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction*) et mai 2002 et a formulé des recommandations pour renforcer la passation de marché et la vérification interne dans ce domaine. Le paragraphe A.2.2 de la partie IV intitulé « Renforcer la capacité d'évaluation et de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement et ses résultats » fournit de plus amples détails sur l'engagement du gouvernement à consolider cette capacité de vérification interne.

Dans son douzième rapport, le Comité revient sur des recommandations antérieures (plus précisément sur celles du quatrième rapport) en insistant sur la nécessité pour le gouvernement d'adopter une base de comptabilité d'exercice en matière de préparation de budget et de crédit parlementaire et y ajoute des recommandations pour simplifier la présentation des renseignements financiers du gouvernement. Le Secrétaire a progressé dans ces deux domaines, comme le lecteur le constatera aux paragraphes A.3.3 et A.3.4 de la partie IV intitulés respectivement « Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral » et « Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits ».

Dans son quatorzième rapport, le Comité examine le chapitre 1 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada d'avril 2002 intitulé *Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement* et ses préoccupations concernant les fondations ou les tierces parties mettant en œuvre des politiques et des programmes du gouvernement qui ne sont pas directement responsables envers les ministres ou le Parlement. Le Comité recommande au gouvernement de profiter de toutes les occasions d'appliquer des mesures correctives afin de renforcer les cadres de gouvernance et de transparence des fondations qui existent et de veiller à une plus grande responsabilité envers le Parlement. Dans sa réponse, le gouvernement a précisé qu'il s'engage à resserrer les exigences en matière de responsabilité des fondations et à préciser quelques-unes des mesures qu'il a déjà prises dans ce domaine.

Le Secrétaire accorde un grand intérêt aux réactions qu'il recueille des parlementaires, et les mesures prises pour donner suite aux recommandations figurant dans ces rapports sont abordées plus en détail à la partie IV, A.3.2, « Rapports sur la performance ministérielle » et à la partie A.3.5, « Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne ». De plus, une grande partie des commentaires transmis au Secrétaire par les parlementaires se retrouvent dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*⁴ et dans le *Guide de préparation 2004 : Rapports ministériels sur le rendement 2003-2004*⁵.

Comité permanent des comptes publics

Le Comité permanent des comptes publics a soumis deux rapports à la Chambre des communes en décembre 2002 :

- Quatrième rapport du Comité permanent des comptes publics sur la Stratégie d'information financière et l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur;
- Cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics sur les subventions et les contributions voées : la gestion dans l'ensemble du gouvernement.

Les progrès réalisés quant à l'adoption des recommandations du Quatrième rapport sur la Stratégie d'information financière sont traités à la partie IV, paragraphe A.3.3, « Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral ». Le Secrétaire a également préparé son rapport final sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur qui résume les progrès réalisés au cours des trois ans de mise en œuvre de cette initiative⁶.

Le cinquième rapport recommande d'apporter des améliorations à la gestion des subventions et des contributions voées. Dans sa réponse, le gouvernement rappelle la politique du CT et souligne le processus de contrôle dont dispose le Secrétaire pour renforcer la surveillance et le contrôle des programmes de subventions et de contributions dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Cette réponse met aussi en évidence le rôle des centres d'excellence en matière de vérification interne et d'évaluation pour les fonctions de surveillance et de contrôle des programmes de subventions et de contributions. Le Secrétaire y traite également de ses plans pour se doter d'outils et assurer une meilleure formation afin de renforcer la capacité des ministères à gérer ces programmes. La gestion des programmes de subventions et de contributions sera également au cœur de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) pour les ministères et les organismes qui disposent de budgets importants de subventions et de contributions.

4. Disponible à l'adresse http://www.its-sct.gc.ca/est-pre/20042005/drpp0405_f.asp.
5. Disponible à l'adresse http://www.its-sct.gc.ca/mma/dpr/03-04/guidance/tafle-of-contents_f.asp.
6. Ce rapport sera disponible sous peu à l'adresse www.its-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCI/Final/001_f.asp.

B. Recommandations des comités parlementaires

Deux comités parlementaires examinent régulièrement les travaux du Secrétariat : le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et le Comité permanent des comptes publics. Tous deux ont formulé des recommandations concernant le Secrétariat au cours de l'exercice 2003-2004.

Cette section résume les recommandations pertinentes de certains rapports ainsi que les réponses du gouvernement, s'il y a lieu. L'annexe D présente une liste des rapports des comités, avec les réponses du gouvernement, et comporte des liens permettant d'accéder aux documents complets et à d'autres documents connexes.

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Dans son sixième rapport intitulé *Pour un examen valable : Améliorations à apporter au processus budgétaire*, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires étudie les questions relatives à l'examen des méthodes de prévisions budgétaires et d'affectation de crédits, y compris l'échéancier, la forme et le contenu de tous les rapports, ainsi que la législation connexe.

Dans ce rapport, les membres du Comité ont formulé 23 recommandations visant à améliorer la façon dont le Parlement tient le gouvernement responsable quant à la façon dont il dépense l'argent des contribuables. Par exemple :

- ▶ Plusieurs recommandations traitent de la façon dont les comités parlementaires pourraient approfondir l'analyse des documents budgétaires, en procédant par exemple à des recherches préliminaires, en organisant des réunions à l'avance avec les représentants des ministères et/ou avec d'autres intervenants, et en faisant parvenir des commentaires aux ministères et aux organismes sur le contenu de leurs documents, et au Secrétariat sur le processus d'examen budgétaire en général.

- ▶ Plusieurs recommandations contiennent des suggestions destinées au Secrétariat quand il évalue les documents budgétaires que lui transmettent les ministères et les organismes, comme les examens annuels et systématiques de tous les rapports sur les plans et les priorités, les examens importants concernant la présentation et le contenu exigés des rapports soumis au Parlement, et l'ajout dans ces rapports de nouvelles sections présentant un intérêt spécifique pour les parlementaires.

- ▶ D'autres recommandations suggèrent d'apporter des changements éventuels aux procédures utilisées par les comités permanents et la Chambre des communes pour examiner les rapports ministériels sur les plans et les priorités et les rapports sur le rendement, ainsi que les budgets supplémentaires des dépenses, en exigeant des réponses écrites à leurs questions.

La nouvelle *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2003, incite les ministères et les organismes à traiter l'information comme une ressource opérationnelle essentielle. Tout au long de l'exercice 2003-2004, le

Secrétariat a continué à favoriser la saine gestion de l'information en échangeant les meilleures pratiques et en publiant des lignes directrices.

Le Secrétariat a également procédé à une analyse des TI en usage au gouvernement du Canada ainsi que des dépenses en prestation de service et des pratiques de gestion pour cerner les domaines dans lesquels il serait possible d'apporter des améliorations et de mettre en œuvre une approche s'appliquant à l'ensemble de l'appareil gouvernemental en ce qui concerne l'infrastructure commune en TI et en prestation de services. Ce faisant, nous avons également dressé un inventaire des points de prestation de services en personne et des centres d'appels au gouvernement du Canada. Dans l'ensemble du gouvernement, les ministères et les organismes ont commencé à revoir la façon dont ils mènent leurs activités, aussi bien avec le public qu'entre eux afin de trouver des façons de tenir compte des attentes en évolution des Canadiens qui veulent obtenir un bon service et pour accroître le rapport qualité-prix des dépenses gouvernementales.

et de la participation de la communauté pour la modernisation en profondeur de l'ensemble des politiques en matière de biens immobiliers.

Les Comptes publics 2003 constituent une première puisque c'est en effet la première fois que la comptabilité d'exercice est utilisée pour la préparation des résultats financiers du gouvernement. À la suite de sa mise en œuvre et d'autres améliorations connexes apportées aux Comptes publics 2003 et à la présentation des états financiers, la vérificatrice générale a félicité le gouvernement pour avoir fait du Canada un leader mondial dans la présentation des rapports financiers par les gouvernements nationaux.

De plus, le Secrétariat a été le lauréat du prix *Certified Management Accountants (CMA) Canada Corporate Recognition Award* en 2003 pour son Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF-RPVI). Ce programme, géré par le Secrétariat, est consacré au recrutement, à la formation et au perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes au niveau d'entrée.

Dans le monde d'aujourd'hui, pour fournir l'information et assurer les services du gouvernement fédéral de façon efficace, efficiente et transparente, il faut faire appel à une approche qui accorde la priorité aux besoins des citoyens et des clients dans le processus de réingénierie des services et de leur prestation et qui favorise l'adoption d'infrastructures et de services communs à l'échelle de l'administration fédérale.

En 2003-2004, le Secrétariat a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre d'une vision globale de la prestation de services multimodes pour le gouvernement du Canada, en amenant les ministères et les organismes à analyser les préférences des citoyens et des clients et en élaborant des orientations stratégiques conjointes pour les services destinés aux particuliers, aux entreprises et aux clients de l'étranger. Les possibilités de favoriser la collaboration et une prestation de services efficace et ininterrompue entre les juridictions ont été étudiées au cours de l'exercice 2003-2004 alors que les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales ont utilisé des outils communs d'architecture élaborés par le Secrétariat pour « cartographier » les services des diverses juridictions destinés à des clients communs (personnes âgées et nouvelles entreprises en phase de démarrage).

Le Secrétariat a également continué à appuyer les efforts des ministères et des organismes pour atteindre l'objectif de 10 p. 100 d'amélioration du niveau de satisfaction des clients dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services, y compris avec l'emploi de l'Outil de mesures communes (OMC) comme moyen standard pour mesurer le niveau de satisfaction des clients dans l'ensemble du gouvernement.

En réponse au rapport de la vérificatrice générale qui examinait les activités antérieures en matière de commande et de publicité, le gouvernement a annoncé en février dernier un ensemble de mesures³. L'une d'entre elles était la demande au Président du Conseil du Trésor de réaliser trois examens afin de déterminer comment : 1) renforcer les règles concernant l'application de la Loi sur la gestion des finances publiques, incluant la prévention et la condamnation de la mauvaise gestion, 2) mieux définir les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires, 3) améliorer la gouvernance et la responsabilisation des sociétés d'État; le président doit rendre compte des résultats obtenus.

La planification de la mise en œuvre du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) a été complétée. Ce système permettra de disposer en temps voulu d'une information intégrée sur les dépenses et sur la gestion du rendement qui facilitera les processus d'affaires électroniques, les analyses, la prise de décisions et l'établissement de rapports sur la réaffectation de ressources à des priorités plus pressantes, de procéder à l'examen des dépenses et de la gestion et de produire le Budget des dépenses. Quand il sera en place, le SIGD fera le lien entre la planification et l'utilisation des ressources, en définissant clairement les responsabilités pour l'atteinte des résultats.

Grâce à la saine gestion du Fonds d'aide à l'innovation (30 millions de dollars sur trois ans), l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur s'est traduite par l'amélioration de la gestion au sein de la fonction publique fédérale. L'un des principaux résultats de ce travail a été l'élaboration et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG sert à préciser les attentes en matière de gestion des sous-ministres et des gestionnaires de la fonction publique et indique ce que le Conseil de gestion attend des ministères en ce qui concerne la responsabilité en matière de gestion.

Le CRG continuera à être utilisé pour évaluer les ministères et les organismes et pour inciter les sous-ministres à participer aux discussions officielles sur les progrès réalisés pour améliorer les pratiques de gestion, ainsi que pour toute mesure de suivi nécessaire. Grâce à cette modalité, le Secrétariat parviendra à une meilleure compréhension des capacités et des problèmes de gestion dans l'ensemble de la fonction publique et pourra élaborer de meilleurs moyens pour évaluer le rendement dans tous les domaines de la gestion.

Le Secrétariat a effectué certains progrès quant à l'examen des politiques du Conseil du Trésor, mais pas autant que prévu étant donné les autres priorités. Ces progrès ont été réalisés dans certains domaines clés de la politique de gestion, incluant l'établissement d'un cadre stratégique qui fournit une orientation générale pour la gestion des biens et des services acquis du gouvernement, la révision et la consolidation des politiques concernant l'adjudication des marchés, le recouvrement de coûts et les langues officielles, ainsi que pour l'obtention du soutien

3. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rq/oag-bvq/media/licm-elimc_f.asp.

Le Secrétaire a été chargé de surveiller la mise en œuvre de ces mesures.

- ▶ à un gel immédiat des principaux projets d'investissement;
- ▶ à un gel immédiat des reclassifications dans la fonction publique;
- ▶ à un gel de la taille de la fonction publique.

De plus, le Secrétaire a mis en œuvre de nouvelles lignes directrices sur la divulgation volontaire des dépenses de voyage et d'accueil des ministres, des secrétaires d'État et des hauts fonctionnaires. Elles sont entrées en vigueur au début du nouvel exercice. Afin de respecter l'engagement pris dans le Budget 2004, le Secrétaire a entrepris d'appliquer les dispositions relatives à la divulgation volontaire à tous les contrats (sauf quelques exceptions) d'une valeur de plus de 10 000 \$; elles prendront effet à la fin d'octobre.

À la suite de l'examen des opérations du Commissariat à la protection de la vie privée par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (et par la suite, par la vérificatrice générale), le Secrétaire a :

- ▶ repensé le cadre de gestion du Commissariat;
- ▶ aidé à recouvrer des fonds de certains employés du Commissariat et formulé des conseils quant aux mesures disciplinaires à prendre à leur égard et à l'égard d'autres employés;
- ▶ commandé un examen par des experts de la question de la dénonciation d'actes répréhensibles à la fonction publique (dont a découlé la préparation d'un nouveau projet de loi qui sera présenté au Parlement à la fin de l'exercice).

Dans le Budget 2003, on s'engageait à réaffecter un milliard de dollars consacrés à des dépenses existantes au financement de nouvelles priorités. Le Secrétaire a dirigé les efforts relatifs au respect de cet engagement et a présenté un rapport sur les mesures prises en septembre. Les fonds réaffectés ont contribué à appuyer de nouvelles initiatives, dont la réaction à l'épidémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et au cas d'encéphalopathie bovine spongiforme (EBS) ou maladie de la vache folle.

Le Secrétaire s'est engagé à entreprendre un examen des dépenses du gouvernement par ministères et activités horizontales sur un cycle de cinq ans. Ce processus d'examen a été lancé en 2003-2004 et visait quatre ministères (Statistique Canada, Pêches et Océans Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et ministère de la Justice Canada) et quatre secteurs d'activité interministérielle (la biotechnologie, la sécurité publique et la lutte contre le terrorisme, les actifs immobiliers ainsi que l'infrastructure commune et la prestation de services). Ces examens sont terminés. On prévoyait les poursuivre, mais les plans ont été modifiés afin de se concentrer plutôt sur les secteurs prioritaires ciblés par le nouveau Comité d'examen des dépenses.

Partie II : Résumé du rendement ministériel

A. Le rendement en regard des engagements dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*

Cette section donne un aperçu des événements les plus marquants et des activités les plus importantes au Secrétariat pendant l'exercice 2003-2004 ainsi qu'un aperçu de ses principales réalisations. Le tableau sommaire du rendement ministériel (Annexe A) donne un instantané du rendement du Secrétariat en regard des engagements pris dans nos plans et priorités pour la même période.

En 2003-2004, le Secrétariat a dû faire face à différents défis et changements inattendus, dont des modifications à son propre mandat et à sa propre structure. Le fait de devoir relever ces défis a eu des répercussions sur la capacité du Secrétariat de mettre en œuvre certaines des priorités qu'il avait déjà établies.

En décembre dernier, le mandat du Secrétariat a été modifié dans le cadre d'une série de changements apportés aux opérations gouvernementales.¹ Afin d'être mieux en mesure de se concentrer sur ses responsabilités en matière de gestion des dépenses, le Secrétariat a vu une certain nombre de ses responsabilités assignées à d'autres organismes, dont les suivantes :

- Gouvernement en direct et les responsabilités connexes ont été transférées à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- nombre des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines du Secrétariat ont été transférées à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
- le projet de Modernisation des services de voyage a été transféré à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Du plus, on a de nouveau établi le Bureau du contrôleur général au sein du Secrétariat. Un nouveau comité du Cabinet a été créé, le Comité d'examen des dépenses, présidé par le président du Conseil du Trésor et appuyé par le Secrétaire. Les fonctions du Conseil du Trésor ont également été regroupées avec les responsabilités en matière de réglementation de l'ancien Comité spécial du Conseil.

En même temps que ces changements, on a demandé au Secrétariat de mettre en œuvre et de surveiller une série d'initiatives visant à contrôler davantage les dépenses et à faciliter la gestion des différents changements aux rouages du gouvernement annoncés en décembre², dont :

1. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse <http://www.pm.gc.ca/tra/news.asp?category=1&id=2>.
2. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/media/tr-cp/2003/1216_f.asp.

B. Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement se 2003-3004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent, du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,

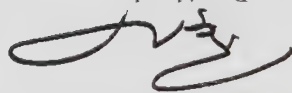


Jim Judd

de l'engagement et du travail énergique de tous les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce fut une année formidable et je suis fier d'avoir travaillé avec les femmes et les hommes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et des organismes qui relèvent de son portefeuille, qui ont joué un rôle déterminant pour assurer et mettre en œuvre une bonne gestion du secteur public, en traitant de questions allant de la gouvernance et de la responsabilisation à la main-d'œuvre et aux ressources humaines, du leadership et de la gestion à la prestation de services. Au nom de tous les Canadiens, j'offre à tous mes sincères félicitations et mes remerciements pour leur travail.

Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

- a aidé le Canada à devenir un leader en prestation de services électroniques pour la quatrième année consécutive grâce au projet de Gouvernement en direct.

Au cours de cette même période, le Secrétariat a été confronté à de nombreuses évolutions et à de nombreux défis qu'il a réussi à gérer en soutenant les efforts du gouvernement pour se conformer aux demandes des Canadiens concernant un gouvernement plus responsable.

Le gouvernement a à nouveau confié au Secrétaire, le 12 décembre 2003, le mandat de se consacrer à ses activités essentielles de soutien du Conseil du Trésor comme conseil de gestion du gouvernement du Canada. En février 2004, le Secrétaire a joué un rôle déterminant dans la coordination et la justification de la réponse du gouvernement au rapport de la vérificatrice générale. En mars dernier, il a également joué un rôle prépondérant dans la préparation du Budget des dépenses de 2004 et dans la préparation de *Renforcer la gestion dans le secteur public*.

Grâce à ces efforts, le gouvernement a pu, avec l'appui du Secrétaire, travailler de façon diligente et cohérente à la mise en œuvre des principes et des valeurs qui sous-tendent un bon gouvernement – l'ouverture et la transparence, la responsabilité publique et financière et la volonté de s'ouvrir au changement et de s'adapter à l'évolution des priorités publiques, pour leur donner une dimension concrète.

Depuis le 12 décembre 2003, le gouvernement du Canada a :

- adopté une législation créant le poste de commissaire à l'éthique indépendant;
- créé le Sous-comité du Conseil du Trésor sur l'Examen des dépenses pour diriger un examen des dépenses gouvernementales;
- réactivé le Bureau du Contrôleur général du Canada pour surveiller l'ensemble des dépenses gouvernementales;
- réalisé des progrès pour assurer une plus grande ouverture et une plus grande transparence au gouvernement avec la divulgation de tous les documents pertinents, y compris les documents confidentiels du Cabinet, en réponse au rapport de la vérificatrice générale;
- adopté des mesures proactives de divulgation des frais de déplacement et d'hébergement des ministres, des secrétaires parlementaires, du personnel politique et cadres de la fonction publique;
- lancé un examen majeur de la Loi sur la gestion des finances publiques, la gouvernance des sociétés d'État et la responsabilisation et les responsabilités des ministres et des cadres de la fonction publique;
- publié *Renforcer la gestion dans le secteur public* à l'appui du Budget de 2004.

Chaque réalisation est digne de mention en soi. Chacune traduit un engagement réel à une meilleure gestion et à une meilleure gouvernance du secteur public. Ensemble, elles témoignent

Partie I : Messages

A. Message du président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement* du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2003-2004.

La préparation des rapports sur le rendement est un volet essentiel des efforts du gouvernement pour fournir la preuve aux Canadiens que l'argent des contribuables est utilisé à bon escient, pour appuyer et renforcer le rôle du Parlement dans la surveillance des dépenses gouvernementales et pour améliorer continuellement la gestion du secteur public et la prestation des services aux Canadiens.

J'aimerais commencer le rapport de cette année en remerciant et en félicitant les hommes et les femmes qui œuvrent au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada pour leurs réalisations au cours du

dernier exercice. Le Secrétaire a réalisé d'énormes progrès sur la voie de l'amélioration de la gérance des ressources publiques, de l'amélioration des services et de leur prestation, ainsi que de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Le Secrétaire :

- a tenu ses engagements figurant dans le Budget des dépenses de 2003 et a trouvé un milliard de dollars réservés pour des activités importantes mais non prioritaires qu'il a pu réaffecter à des priorités plus importantes grâce à de nouvelles modalités d'examen de la gestion et des dépenses;

- a terminé la planification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses;

- a élaboré et mis en œuvre le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion qui intègre tous les éléments importants de la fonction moderne de contrôleur et définit clairement ce qui est attendu des gestionnaires de la fonction publique;

- a poursuivi le travail sur l'amélioration des modalités de rapport au Parlement avec le Rendement du Canada 2003 et les améliorations aux rapports annuels sur les plans et les priorités et aux Comptes publics;

- a présenté pour la première fois les résultats financiers du gouvernement dans les Comptes publics en utilisant la comptabilité d'exercice, faisant du Canada, pour citer la vérificatrice générale, un « chef de file mondial en matière d'information financière présentée par un gouvernement national »;

- a élaboré une vision de la prestation de services et une stratégie de la transformation des services pour le gouvernement du Canada en axant les services sur les citoyens;



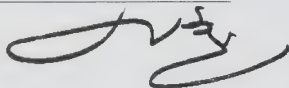
Table des matières

Partie I : Messages.....	1
A. Message du président.....	1
B. Déclaration de la direction	4
Partie II : Résumé du rendement ministériel	5
A. Le rendement en regard des engagements dans le	
<i>Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i>	5
B. Recommandations des comités parlementaires.....	10
Partie III : Raison d'être	13
A. Mission et mandat	13
B. Cadre de planification stratégique de 2003-2004.....	15
Partie IV : Discussion sur le rendement	17
A. Gérance	17
B. Gestion des ressources humaines	48
C. Amélioration du service	51
D. Administration du Secrétariat.....	59
Partie V : Rendement financier	61
Partie VI : Annexes	79
A. Tableau sommaire du rendement ministériel	79
B. Organisation du Secrétariat	96
C. Évaluations et examens.....	98
D. Rapports des comités parlementaires et réponses du gouvernement.....	99
E. Initiatives réglementaires	102
F. Achats et marchés	103
G. Stratégies de développement durable.....	104

**Secrétariat du Conseil du Trésor du
Canada**

Rapport sur le rendement

**pour la période se terminant
le 31 mars 2004**



Reg Alcock
Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépendre de façon judicieuse, c'est dépendre avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépendre judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/dpr.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/15-2004
ISBN 0-660-62689-6



Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

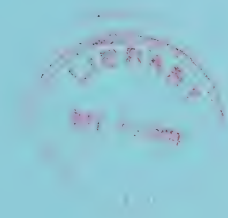
Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Veterans Affairs Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/16-2004
ISBN 0-660-62690-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

VETERANS AFFAIRS

2003-04 PERFORMANCE REPORT

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Albina Guarnieri', is positioned above a horizontal line.

**The Honourable Albina Guarnieri, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs**

TABLE OF CONTENTS

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	1
MINISTER'S MESSAGE	1
CHAIR'S MESSAGE	3
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	5
ABOUT VETERANS AFFAIRS	6
WHO WE ARE	6
WHO WE SERVE	7
HOW WE ARE STRUCTURED	8
THE YEAR IN REVIEW	11
PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME	14
BENEFITS AND SERVICES PROGRAMS	14
PENSIONS ADVOCACY PROGRAM	22
CANADA REMEMBERS PROGRAM	25
CORPORATE ADMINISTRATION	30
VETERANS REVIEW AND APPEAL BOARD PROGRAM	33
ANNEXES	37
EVALUATIONS AND REVIEWS	37
EXTERNAL CHARGING INFORMATION	39
GOVERNMENT ON-LINE	42
HORIZONTAL INITIATIVES	45
MODERN COMPTROLLERSHIP	46
PARLIAMENTARY COMMITTEE REPORTS	48
REGULATORY INITIATIVES	51
SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE	54
STATUS OF FUEL STORAGE TANKS ON VETERANS AFFAIRS OWNED LAND	56
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY	57
FINANCIAL PERFORMANCE TABLES	59
CONTACT Us	71
GENERAL INQUIRIES	71
PORTFOLIO PUBLICATIONS	71

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT:**MINISTER'S MESSAGE**

During my first few months as Minister of Veterans Affairs, I have had the privilege to participate in various Remembrance activities and meet with war veterans and Canadian Forces servicemen and servicewomen. I have been inspired by the sense of pride they have in their service for Canada. I have also been able to better understand the sacrifices, in human terms, made in the defence of freedom.


Canada owes a debt of gratitude to these courageous men and women who have served in times of war, military conflict, and peace operations throughout the world. Veterans Affairs exists to repay this debt and ensure that their sacrifices and accomplishments will be remembered forever. The dedication and commitment of the staff of Veterans Affairs to our clients and their families is a reflection of our profound respect and admiration. As Minister of Veterans Affairs, I am honoured to serve those who have served us so well.

In the year covered by this report, the primary focus of Veterans Affairs has been to develop and deliver effective and innovative programs and services that meet the needs of our aging war veterans and the emerging needs of our younger Canadian Forces veterans and RCMP clients.

In 1944, when the Department was given its mandate to provide for *the care, treatment or re-establishment in civil life of any person who served in the Canadian Forces ... and their dependants or survivors ...*, our programs and services dealt primarily with re-establishment and rehabilitation of returning soldiers. As our wartime veterans aged over the following decades, the services had to evolve to meet their changing needs. Today, with the recent increase in our Canadian Forces and RCMP clients and the changing nature of their operations, our programs and services again must be updated to meet the requirements of both younger and older veterans. To begin addressing this challenge, we have launched a Service and Program Modernization Task Force. Over the next two to three years, this Task Force will research, develop and implement improvements to the current structure and content of the programs and services for Canada's armed service personnel. At the same time, the Department will maintain its high level of service provided to our aging war veterans.

The year covered by this report was marked with many noteworthy accomplishments and milestones. For example, we, along with veterans and all Canadians, commemorated significant events of our military past, including: the 60th anniversary of the Battle of the Atlantic, the 50th anniversary of the Korean War Armistice, the opening of the Juno Beach Centre in France and the unveiling of the Monument to Canadian Fallen in Ottawa. We continued our implementation of our Integrated Service Delivery Framework, which has improved the level of service to our clients, and we extended the Veterans Independence Program.

I am proud of all that my Portfolio has accomplished for our veterans and other clients. We will continue in our commitment to effective and efficient management of our resources through rigorous assessment of our expenditures to ensure accountability and value-for-money for taxpayers while, at the same time, delivering modernized programs and services. Those who served Canada deserve nothing less.



The Honourable Albina Guarnieri, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT:**CHAIR'S MESSAGE**

During the 2003-04 fiscal year, I was very pleased to be appointed Chair of the Veterans Review and Appeal Board and to have Elizabeth McNally appointed as Deputy Chair. Both Mrs. McNally and I have extensive experience with the Board and we are very committed to ensuring each client is well served through the review and appeal process.

As in the previous fiscal year, the demographics of the Board's clients continued to change. Former/current members of the Canadian Forces and the RCMP comprised 72.6% of our clients. For this particular group, this represents an increase of approximately 20% over the last four years (and a 5% increase over the previous year). The Board is adapting to the different needs of Canadian Forces and RCMP clientele, while at the same time, continuing to meet the needs of an ever aging war service veteran population.

Increasingly complex medical and legal issues to adjudicate have strengthened the Board's commitment to ensure Board Members have ongoing professional development to keep abreast of evolving medical conditions and administrative law.

To address present and emerging issues, and focus our efforts and resources on the highest priorities, the Board has developed a three-year strategic plan which provides long-term direction, improves risk management, and provides sustenance and improvement in the review and appeal process. This Strategic Plan focusses on improvements in four key areas: communication, service delivery, management structure, and transition management.

This year, the Board was honoured to have one of its employees publicly recognized for her outstanding contribution to public service. Dale Sharkey, Executive Director of the Board, was awarded the Head of the Public Service Award in the category of "Valuing and Supporting People." Ms. Sharkey is indicative of all the people who work at the Board and their commitment to excellence.

In continuing to improve upon the Board's structure and functions, we remain committed to providing a fair, impartial, and transparent disability pension redress process that ensures our clients receive the benefits to which they are entitled under the law.

A handwritten signature in cursive script that reads "Victor Marchand".

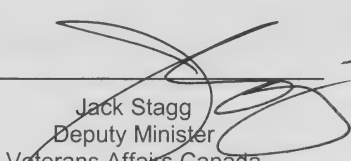
Victor Marchand
Chair
Veterans Review and Appeal Board

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT:

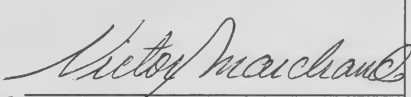
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

We submit, for tabling in Parliament, our *2003-04 Performance Report* for Veterans Affairs.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003-04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of our knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of our organization's performance for fiscal year 2003-04.



Jack Stagg
Deputy Minister
Veterans Affairs Canada
September 24, 2004



Victor Marchand
Chair
Veterans Review and
Appeal Board
September 27, 2004

ABOUT VETERANS AFFAIRS:**WHO WE ARE**

Veterans Affairs is a Portfolio comprising one Department – **Veterans Affairs Canada** and one Board (which operates at arm's length from the Department) – **Veterans Review and Appeal Board**.

Veterans Affairs serves Canadians in three main areas: pensions, health care, and Remembrance. Veterans Affairs Canada (VAC) provides pensions for disability or death. It also provides economic support and health care benefits and services. For those who wish a further review of their disability claims, our Veterans Review and Appeal Board (VRAB) and Bureau of Pensions Advocates ensure that clients are treated fairly and professionally. Finally, because our brave men and women have given so much, we recognize and honour their sacrifices through our Remembrance programming.

The missions of the Department and the Board are as follows:

Veterans Affairs Canada

To provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of veterans, our other clients and their families, in recognition of their services to Canada; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

Veterans Review and Appeal Board

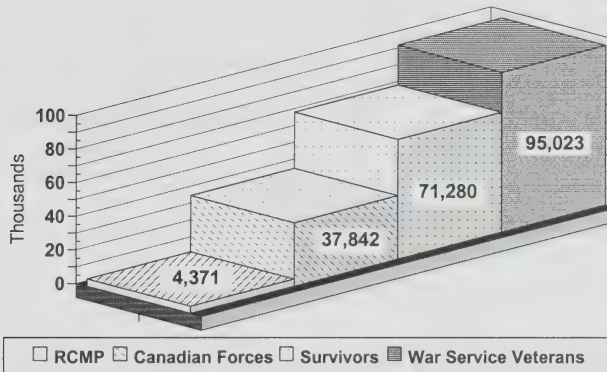
To ensure fairness in Canada's programs for disability pensions and war veterans allowances by providing research and advisory support and fair and expeditious appeal adjudications.

Veterans Affairs Canada and the Veterans Review and Appeal Board are headquartered in Charlottetown, Prince Edward Island and serve Canadians from 40 offices or service centres across the country. In Sainte-Anne-de-Bellevue, Quebec, VAC operates Ste. Anne's Hospital which has more than 490 residents. With respect to staffing, VAC has approximately 3,400 employees, while Ste. Anne's Hospital has approximately 900 positions filled by about 1,300 part-time and full-time staff. VRAB has 29 Governor-in-Council appointed Members and approximately 80 staff.

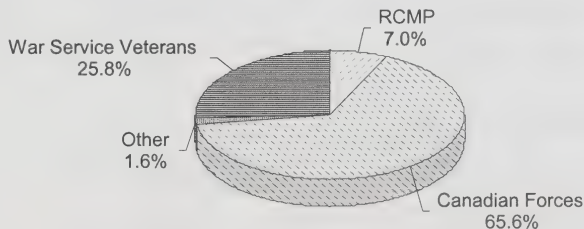
ABOUT VETERANS AFFAIRS:

WHO WE SERVE

As of March 31, 2004, Veterans Affairs Canada served approximately 209,000 clients. Our family of clients includes veterans, Canadian Forces still-serving members, past and present members of the Royal Canadian Mounted Police, and their families and survivors. The following is an approximate breakdown of the people served by VAC:



The Veterans Review and Appeal Board served the same groups of clients as VAC, specifically those who have been denied pension entitlement for a claimed disability or who are dissatisfied with their assessment for a pensioned condition. The following is an approximate breakdown of the people served by VRAB:



The above percentages are based on 6,770 review and appeal decisions finalized as of March 31, 2004.

ABOUT VETERANS AFFAIRS:

HOW WE ARE STRUCTURED

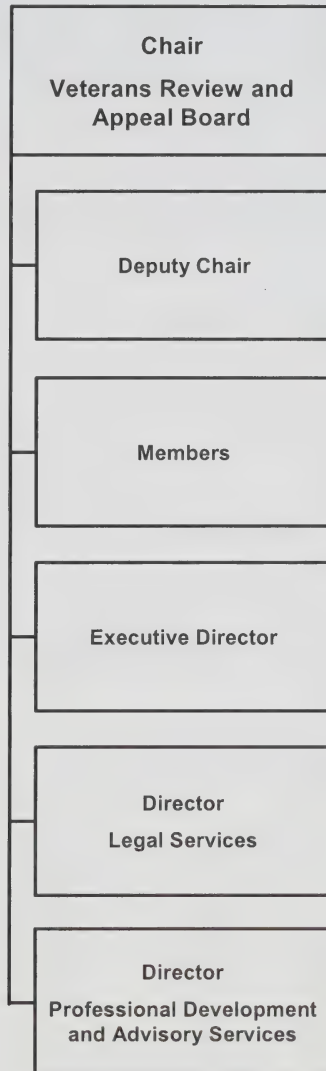
Veterans Affairs Canada Organization



* Includes Regional Offices and Ste. Anne's Hospital

** General Counsel is functionally responsible to the Deputy Minister for legal services

Veterans Review and Appeal Board Organization





Web Site Access

The Portfolio (Organization):

- Bureau of Pensions Advocates
- Corporate Services Branch
- Policy Planning and Liaison
- Public Affairs Branch
- Ste. Anne's Hospital
- Veterans Review and Appeal Board
- Veterans Services Branch

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization>

The Department:

- Departmental Reports
- Disclosure of Travel and Hospitality Expenses
- Legislation Administered by Veterans Affairs
- Mandate, Mission, Vision, Values and Ethics
- People in Charge

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department>

The Board:

- About VRAB
- Contact Us
- Documents (including 2003-2006 Strategic Plan)
- Frequently Asked Questions
- Service Commitment
- What's New

http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_contents.htm

The Year in Review:

This year has again been one of continuing change and adaptation for Veterans Affairs. Most notably, the number of our Canadian Forces (CF) clients continues to increase (13% of our clients in March 2000 to 18% in March 2004). This growth has translated into a need for specific programs and services geared toward a much younger client who has life circumstances and complex medical conditions much different from their older veteran peers. Meanwhile, our aging war service veterans have now reached an average age of 82 years. These elderly Canadians may require more support to maintain their independence in their homes and communities. They may have urgent needs in relation to poor or failing health. They may require long-term residential care. As well, the number of our RCMP clients is also on the rise and they, too, have different needs than that of our veterans. Thus, Veterans Affairs Canada must continually review its programs and services to meet the emerging needs of its diverse family of clients and their families.

The Veterans Review and Appeal Board has also faced a similar shift in the demographics of its clients. As of March 2004, former/current members of the Canadian Forces and the RCMP comprised 72.6% of their clients, representing an approximate 20% increase over the last four years. Not only is the Board dealing with an increase of clients from this particular group, but its Members are adjudicating claims presenting increasingly more complex medical conditions.

To improve the delivery of service to our veterans and other clients, Veterans Affairs Canada focusses on eight priorities and the Veterans Review and Appeal Board focusses on four priorities. These are aligned under the following strategic outcomes (long-term and enduring benefits to Canadians):

Strategic Outcome Description	Priorities Aligned with Strategic Outcome
Benefits and Services Programs Strategic Outcome	
The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war veterans, eligible Canadian Forces veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Improving and expanding services for Canadian Forces veterans ▶ Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians ▶ Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices ▶ Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our veterans and other clients

Strategic Outcome Description	Priorities Aligned with Strategic Outcome
Pensions Advocacy Program Strategic Outcome	
The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Improving and expanding services for Canadian Forces veterans ▶ Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians ▶ Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our veterans and other clients
Canada Remembers Program Strategic Outcome	
A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships
Corporate Administration	
Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our veterans and other clients.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability ▶ Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people ▶ Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line
Veterans Review and Appeal Board Strategic Outcome	
Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Improved communication with appellants, staff and stakeholders ▶ Improved service delivery ▶ Improved management accountability framework ▶ Smooth transition

Veterans Affairs has a number of planned results or targets that are also aligned under the above-mentioned strategic outcomes. In late 2003-04, we began the process of developing a Program Activity Architecture (PAA) which will identify performance indicators to effectively measure progress towards our planned results. This government-wide initiative will cultivate a more accountable and transparent management structure of public resources. The PAA consists of a list of program activities on which our organization will report to both Treasury Board and Parliament. It will reflect how our organization is structured, but, more importantly, how

accountabilities are managed and how program activities contribute to our strategic outcomes. Performance measures will be put in place for each level of the Portfolio's architecture. This PAA is the key instrument that will provide a foundation for performance measurement. Beginning with the *2005-06 Report on Plans and Priorities*, which will be tabled in the spring of 2005, we will be well-positioned for enhanced and more meaningful reporting for Parliamentarians and all Canadians.

For the fiscal year covered by this report, we made commitments to:

- improve our service delivery across the country
- continue our planned modernization at Ste. Anne's Hospital
- engage Canadians in Remembrance activities
- promote Remembrance learning initiatives to our youth
- continue our memorial restoration work abroad
- ensure appellants are treated fairly in the review and appeal process
- increase awareness of our pensions advocacy role in the review and appeal process
- effectively and efficiently manage our corporate resources
- demonstrate our commitment to government-wide initiatives
- update our legislation to allow changes in our programs and services

Varying degrees of progress have been made on all of these commitments and these are summarized in the Performance Accomplishments section of this report. We have made great strides in some areas, including implementation of the Integrated Service Delivery Framework, to ensure that we are able to provide consistent service across the country. A component of this framework involved the establishment of a National Client Contact Centre network which amalgamated more than 100 toll-free numbers into one English and one French national toll-free client service number. As with any major system implementation, our amalgamation of telephone numbers posed challenges for staff and clients. However, response times and stability of the new system and client service have markedly improved. As well, our workload continues to present challenges.

In our 2001 and 2003 National Client Satisfaction Surveys we asked our clients about the quality and effectiveness of the benefits and services we provide. The overall 87% satisfaction rating from our clients in our 2003 survey (an increase of 2% over the results of our 2001 survey) validates that we are continuing to make progress in addressing the unique needs of our clients.

For readers wanting additional information, most sections of this Performance Report conclude with a list of relevant Web Sites to what was covered in that particular section. For those interested in parliamentary committee activity related to Veterans Affairs, a summary of activity that took place this fiscal year (and parliamentary Web Sites) can be found in the Annexes section of this report.

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME:

BENEFITS AND SERVICES PROGRAMS

• • •

STRATEGIC OUTCOME

THE DELIVERY OF BENEFITS AND SERVICES THAT CONTRIBUTE TO THE INDEPENDENCE, QUALITY OF LIFE AND STANDARD OF LIVING OF CANADA'S WAR VETERANS, ELIGIBLE CANADIAN FORCES VETERANS AND STILL-SERVING MEMBERS, RCMP CLIENTS, QUALIFIED CIVILIANS AND THEIR FAMILIES IN RECOGNITION OF THEIR SACRIFICE TO THE NATION.

PRIORITIES

- Improving and expanding services for Canadian Forces veterans
- Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians
- Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices
- Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our veterans and other clients

• • •

Actual Spending for 2003-04: \$2,455.0 million

2,580 Full-Time Equivalents

• • • INTRODUCTION • • •

By promoting independence and an improved quality of life, Veterans Affairs Canada assists our veterans and other clients to continue to be valuable, contributing members of their communities and society. Over this fiscal year, there have been a number of accomplishments that have improved the delivery of our benefits and services. These range from the improvement of how the public reaches us to progress on modernization of our services for Canadian Forces clients.

Our Benefits and Services Programs Strategic Outcome is aligned with the Government of Canada Outcome – A Strong Health Care System – in the *Canada's Performance 2004 Report* (<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp#OSD>).

• • • PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS • • •

Integrated Service Delivery Framework

Veterans Affairs Canada has made significant progress with its implementation of the Integrated Service Delivery Framework which has three objectives: consistent exemplary client service delivery across the country; financial resources and people assigned to where they are most needed; and clear service expectations for clients and staff. This integration of service delivery involves the establishment of Client Service Teams, supported by Centres of Expertise and Management Centres. This three-year

project will be fully implemented by March 2005. During this fiscal year, there were a number of achievements.

Centres of Expertise

Centralization of calls into a National Contact Centre Network has resulted in the re-distribution of work from the District Office, providing those staff with the time required to meet our clients' unique needs. A plan is in place to achieve stability of the network and meet the response time service standard.

Our veterans and other clients who have not had contact with the Department in a twelve-month period are now contacted through our Pro-active Screening Centre of Expertise. Screening Analysts contact these clients, in their language of choice, to identify potential unmet needs and provide information, targeted assistance, and referral services. In addition to this screening, as workloads permit, these Screening Analysts also assist District Office staff in the completion of their Veterans Independence Program Annual Reviews to determine if clients have any unmet needs. VAC staff, including Proactive Screening Analysts, conducted an outreach to clients potentially at risk during the forest fires in British Columbia in the summer of 2003, the Ontario power outage in August 2003, and the snow storm in Atlantic Canada in February 2004, as clients were contacted regarding their ability to deal with these unforeseen extreme conditions.

A new French-language adjudication satellite office was established in Quebec to determine if French pension claims could be processed in a more efficient manner by providing this service in closer proximity to our clients. This pilot is still under review.

Management Centres

A review of the regional functional role in program and service delivery commenced during this period. The review outlined the need to strengthen organizational mechanisms and the accountability framework to better support operations at all levels of the organization.

To date, five Treatment Authorization Centres (TAC) have been established across the country. This TAC Network ensures that the delivery of treatment benefits, such as drugs and massage therapy, is consistent across Canada. Approximately 90,000 service providers that meet established professional criteria have registered with this Network. By using their VAC health care identification cards for eligible benefits, VAC clients can now obtain services from these providers, without waiting for reimbursement. Operational guidelines and business procedures to ensure the consistent delivery of benefits and services to clients across the country have been developed and implemented. As well, service standards have been developed to ensure that clients' needs are met.

Service and Program Modernization Task Force

In September 2003, VAC established the Service and Program Modernization Task Force to review and facilitate modernization of its existing programs and services to better respond to the needs of eligible Canadian Forces veterans and their families and to assist with their reintegration to civilian life. In March 2004, a report was presented by the Veterans Affairs Canada - Canadian Forces Advisory Council, chaired by Dr. Peter Neary. This report (Honouring Canada's Commitment: "Opportunity with Security" for Canadian Forces veterans and their Families in the 21st Century), called for action in addressing the changing face and needs of Canada's veterans and their families. In response to this report, VAC acknowledged that the needs of Canada's veterans continue to evolve and that VAC would work to enhance its programs and services accordingly through the work of its recently formed Task Force.

During the 2003-04 fiscal year, the Task Force undertook numerous initiatives. Consultations with stakeholders and other interested parties took place. The Task Force initiated related program design activities, including a draft policy framework and policy proposals for internal review. Supporting research was conducted to provide a knowledge base for program planning with respect to the types and levels of disabilities occurring in the CF population. Further work was undertaken in regard to best practices in rehabilitation and veterans' rehabilitation services in other jurisdictions. In a related development, VAC was asked to participate in the newly formed Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies. Finally, through VAC's working relationship with the Canadian Association of Rehabilitation Professionals (CARP), the CARP Ontario Practice Guidelines for Rehabilitation Counsellors were adopted as a reference document for future contracting with private sector rehabilitation services providers.

The Task Force is working diligently to modernize the services and programs that our CF clients require. The outcome of this Task Force's work will constitute the most significant change in veterans' benefits since the Second World War.

Ste. Anne's Hospital

Ste. Anne's Hospital, located in the West Island of Montréal, is the last hospital still administered by VAC. This long-term care facility accommodates more than 490 veterans and through its Day Centre serves 175 clients. The hospital is also home for the Ste. Anne's Centre, a mental health clinic, which officially opened in July 2002. This centre specializes in the assessment and treatment of operational stress injuries and actively treats more than 200 clients.

Ste. Anne's Hospital was built in 1917. To modernize the quality of care for our residents and bring the hospital in line with provincial standards, the hospital was allocated \$67.7 million to renovate its facilities over a five-year period (2002-03 to 2006-07). Construction of a new power plant and electrical sub-station commenced in 2003-04 and is on schedule for completion in the fall of 2004. Initially, approval had

been given to construct a new 130-bed pavilion that would be used to care for our residents with cognitive impairment. However, original bids submitted for this contract exceeded the budget. The scale of the project was reduced from 130 beds to 116 beds, and the bidders were asked to re-submit bids by the end of the fiscal year. With respect to the renovation of the main building, final plans and specifications were completed this fiscal year. This project presented us with a number of challenges both in this fiscal year as well as throughout the duration of the project, including: remaining within a pre-defined budget and time lines; coordinating the involvement of the stakeholders; designing a living environment that would be home-like for our veterans, while, at the same time, adapting to their clinical needs; and maintaining our high quality of care given to our veterans. We addressed these challenges by constant attention to detail in the planning of the project.

During the year there was a major review of two key clinical programs: the Dementia Care Program and the Dysphagia Program. Research was added as a key component to support our clinical programs to advance our objective of becoming a Centre of Excellence. During the course of the year, eleven research projects were submitted for funding in the areas of pain management, dementia care, and Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD).

During this fiscal year, there were a number of accomplishments at our Ste. Anne's Centre. We played a leadership role in the establishment of several clinics to address the emerging needs of our clients. Through educational forums, we have sponsored local workshops for community health professionals. Together with VAC, the hospital sponsored a National Conference on Post-Traumatic Stress Disorder and Other Operational Stress Injuries which was held in May 2003 in Montréal.

Legislation

On November 7, 2003, Bill C-50 (*An Act to amend the statute law in respect of benefits for veterans and the children of deceased veterans*) received royal assent. This Bill was designed to improve financial compensation for former prisoners of war, re-establish the Education Assistance Program for children of deceased veterans, and clarify service requirements for the War Veterans Allowance program.

As a result of Bill C-50, the amount of monthly compensation was increased for all former POWs who were held captive, or evaded capture, by the enemy for 911 days or more. By the end of December 2003, most of the 1,500 clients had started to receive the increase in compensation, plus any retroactive payments that were due. Compensation was also extended to former POWs who were held captive, or evaded capture, by the enemy for 30 to 88 days; over 55 applications have been approved.

Because of the re-establishment of the Education Assistance Program, 63 post-secondary students received tax-free benefits this fiscal year. Another fifteen students received lump sum benefits. This program supports children whose Canadian Forces parent

died as a result of military service or was pensioned at 48% or greater at the time of death.

Bill C-50 also implemented clearer eligibility rules for the War Veterans Allowance program. It amended a section of the *War Veterans Allowance Act* governing the eligibility of war-time Canadian veterans, to state clearly that only those who had enlisted, served and been discharged from service may be considered eligible for benefits.

Bill C-31, *An Act to amend the Pension Act and the Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*, was enacted on June 19, 2003. This Bill recognizes, for the purpose of extending more comprehensive disability pension coverage, service in the Canadian Forces or in the RCMP as part of a "special duty operation." As well, the authority to designate "special duty operations" and "special duty areas" was delegated to the Minister of National Defence and to the Solicitor General.

The Minister of National Defence exercised this authority by designating two "special duty operations" during 2003-04: Operation Peregrine and Operation Splinter. These followed another designation made earlier in 2003-04, when Afghanistan and certain areas of the Mediterranean Sea, Indian Ocean and Arabian Sea were designated as a "special duty area" by the Governor in Council (SOR/2003-177).

Partnerships

During this fiscal year, VAC partnered with the Royal Canadian Legion (RCL) to assess the level of client satisfaction of veterans residing in community long-term care residences through a survey conducted by volunteer Legion members. As well, a Voluntary Sector Initiative study (Review and Determination of Housing Issues for Veterans and Seniors) led by the RCL, was completed in February 2004 with the release of their report containing information on cost analysis and demographics, available housing programs and examples of successful and unsuccessful projects. It also discussed the pillars of supportive housing environments and concluded with eight recommendations relating to such topics as supportive affordable housing, home adaptations for seniors' independence, and a residential rehabilitation assistance program. VAC also participated in one other Voluntary Sector Initiative. The "Giving Voice to Seniors' and Veterans' Interests," led by the Victoria Order of Nurses issued its report in June 2003. This report summarized gap analysis research that was conducted as to what community and home care veterans and seniors had and what their actual needs were.

In April 2000, Veterans Affairs Canada and Health Canada initiated a four-year partnership known as the Falls Prevention Initiative. VAC committed \$10 million over this time period toward funding distributed through Health Canada's Population Health Fund. In the final year of this initiative, 23 funded projects continued their activities to promote the independence and quality of life of veterans and seniors by preventing the number and/or reducing the severity of falls. During this fiscal year,

many of these project teams participated and made presentations at the Gerontological Association of Canada's annual conference held in Toronto, Ontario in October 2003. An evaluation of this overall project is currently being finalized. Preliminary findings indicate that, as a result of these community-based projects, there was increased awareness of risk factors for falls, changing attitudes toward falls prevention, and seniors and veterans have been encouraged to make positive changes to their personal health practices and in their homes to reduce the risk of falling. This initiative has also helped to identify a number of promising falls prevention interventions/models. Through increased awareness of falls hazards and preventative measures, falls prevention has become an important public health issue on the national health care agenda.

There has been extensive partnering with the Department of National Defence on many initiatives in support of our Canadian Forces veterans, members and their families. Among others, these include health care and mental health. Specifically, VAC and National Defence have been working on a national mental health strategy for treating operational stress injuries that includes networks of excellence, educational forums, continuing education program, and research.

We have two Networks of Excellence: the DND network is comprised of five Operational Trauma Stress and Support Centres (OTSSCs) and the VAC network is comprised of the Ste. Anne's National OSI Centre, La Maison Paul-Triquet OSI Clinic, Parkwood OSI Clinic, Deer Lodge OSI Clinic and other out-patient Operational Stress Injury (OSI) Clinics that are currently being established at selected VAC Priority Access Bed facility sites. With respect to our educational forums, VAC has hosted two educational conferences and participated in two. There are four components to our Continuing Education Program – educational workshops, advanced clinical training, VAC OSI education/support Web Site, and the World Health Organization tool kit. In regard to our research, a clinical and research database is being developed to serve the VAC Mental Health Clinic Network through Ste. Anne's Hospital.

Authorson

Authorson v. Canada is a class action lawsuit which claims damages (1) from the alleged failure of the Crown to invest or provide a rate of return on monies administered by the Department of Veterans Affairs for the benefit of veterans (the "interest" claim), and (2) from the Crown's alleged improper withholding of payment to the deceased's estate of the principal amount administered at the date of death (the "estates" claim). The claims relate to the funds held in a specified purpose account in the Consolidated Revenue Fund and administered on behalf of veterans.

The "interest" claim spans the period from 1916 to January 1, 1990 when, at the request of the Minister of Veterans Affairs, the payment of interest on the administered accounts was approved by the Minister of Finance pursuant to the *Financial Administration Act*. On the "interest" claim, both the Ontario Superior Court of Justice and Ontario Court of Appeal ordered the Crown liable for damages. On appeal, the Supreme Court of

Canada (SCC) on July 27, 2003 declared that Parliament had validly enacted legislation which lawfully denied any claims against the Crown for, or on account of, interest for periods prior to 1990.

The Plaintiff then filed a motion with the lower court of original jurisdiction for an order that the Crown remained liable for damages. On December 22, 2003, the Ontario Superior Court released a decision which concluded that the legislated bar to claims, that was upheld by the SCC, simply requires a deduction from any damages of an amount for, or on account of, interest which might otherwise have been paid had the Crown chosen to do so. The Superior Court held that the claim survives; the judgment as to Crown liability is carried forward and the Plaintiff is entitled to an aggregate assessment and quantification of damages based on the Crown's fiduciary obligation to have invested or have provided a rate of return on administered accounts. A hearing to quantify the liability is scheduled for late September 2004. Both parties have expressed their intent to appeal and/or cross-appeal to the Ontario Court of Appeal for hearing probably in 2005.

The "estates" claim was the subject of a summary judgment issued March 24, 2003 by the Ontario Superior Court of Justice. Both parties appealed portions of the judgment to the Ontario Court of Appeal. The Court of Appeal framed the issue as: 'whether the government scheme for the economic protection of veterans and their dependants should be interpreted in a way that interferes with the priority currently given to spouses and dependants of deceased veterans.'

The Court of Appeal issued a judgment on March 25, 2004 in favour of the Crown. The Court concluded that the Crown was under no obligation to pay pensions and allowances to veterans and that *prima facie* the Crown was entitled to impose restrictions and conditions as it saw fit upon the statutory benefits. The Crown had correctly interpreted and applied the legislation in a manner that was consistent with the scheme of veteran's benefits, the language of the provisions, and the government's goal of ensuring that the primary beneficiaries of those public funds were the veterans, their spouses and their dependants, not distant relatives or creditors. The plaintiff has filed an Application for Leave to Appeal to the SCC. The hearing date has not been scheduled.

First Nations Veterans

As of March 31, 2004, a total of 2,700 applications were received for the First Nations Veterans Package. Of this number, 1,298 applicants met the eligibility criteria. Extensive time was required to verify post-War residency and Status of the veteran and, in some cases, further investigation and resolution with respect to spousal eligibility and estate issues. As a result, 1,109 cheques were issued by the end of the fiscal year, with the remaining cheques to be issued in 2004-05.

With respect to the research being conducted as to what happened to Métis and Non-Status Indian veterans after the wars, discussions with the National Métis Veterans

Association and the National Aboriginal Veterans Association are ongoing. As well, a Departmental Aboriginal Outreach Strategy is being developed in consultation with Aboriginal organizations. This will ensure that eligible First Nations, Métis and Non-Status Indian veterans and their spouses are informed about, and benefit from, the full range of programs and services that VAC offers.

Other Accomplishments

In addition to the above, progress was also made in a number of other initiatives. Our Federal Health Care Processing System, designed to integrate processing of health claims for its three partners (VAC, National Defence, and the RCMP), was fully operational by March 2004.

• • • BENEFITS TO CANADIANS • • •

Implementation of our Integrated Service Delivery Framework will provide Canadians with the consistent delivery of affordable services and quality programs that respond to their needs. Modernization of our programs and services for our Canadians Forces veterans and members will provide this group with the benefits and services they require.



Web Site Access

Clients:

- Bereavement
- Canadian Forces Activities
- Contact Us
- Foreign Countries
- Health Promotion
- Medals and Decorations
- Veterans Services
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/>

Providers and Professionals:

- Care for the Caregiver
- Client Centred Service Approach
- Disability Pensions
- Health Care Provider Information
- Research
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/>

Ste. Anne's Hospital:

- Articles Published by our Researchers
- Leading Edge Programs
- New Research Environment
- Our Philosophy Towards Care and Service
- Our Services
- Our Statistics

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=steannes>

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME:

PENSIONS ADVOCACY PROGRAM

• • •

STRATEGIC OUTCOME

THE RIGHTS OF VETERANS AFFAIRS CANADA CLIENTS PROTECTED THROUGH PROFESSIONAL, LEGAL REPRESENTATION IN APPEALING DECISIONS RELATED TO DISABILITY PENSIONS AND ALLOWANCES.

PRIORITIES

Improving and expanding services for Canadian Forces veterans

Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians

Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our veterans and other clients

• • •

Actual Spending for 2003-04: \$8.2 million	85 Full-Time Equivalents
--	--------------------------

• • • INTRODUCTION • • •

Veterans Affairs Canada's Bureau of Pensions Advocates (the Bureau) provides free legal advice, counselling and representation for war service veterans, Canadian Forces veterans, still-serving CF members, RCMP, and other eligible clients. These services are provided to individuals who are unclear about, or dissatisfied with, any aspect of their disability pension decision. The Bureau also represents clients at the final appeal of a War Veterans Allowance decision.

Generally, after studying a case, the Bureau may request a Departmental Review by a Pension Adjudicator; represent a client at the Review level before the Veterans Review and Appeal Board; counsel a client not to proceed; or counsel a client to obtain additional evidence. Of the claimants who do proceed to VRAB, approximately 95% are represented by the Bureau. The remaining 5% are represented by a Service Officer of the Royal Canadian Legion or another veteran's organization, or a private solicitor. Alternatively, claimants may choose to represent themselves. If a client is dissatisfied with the decision at the Review level, the case may be taken to a VRAB Appeal Hearing. In 2003-04, of the 11,924 claims received by the Bureau, 3,621 did not proceed, while 8,303 proceeded to redress.

Our Pensions Advocacy Program Strategic Outcome is aligned with the Government of Canada Outcome - Caring Communities - in the *Canada's Performance 2004 Report* (<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp#OSD>).

• • • PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS • • •

During this fiscal year, the Bureau undertook a number of initiatives, both to improve and increase awareness of its services. In early 2004, the Bureau began to collaborate with VRAB on a pilot project to implement a "case management" initiative. The intent of this initiative is to improve case preparation and, where possible, identify issues before the hearing takes place. A review of this pilot will be conducted in 2004-05 to determine future viability and further opportunities for improvement.

In order to provide RCMP members and their families with more information, the Bureau led a Veterans Affairs Canada initiative to develop a series of media materials on the benefits and services available through VAC. These media materials included a booklet, fact sheets, a video, and a presentation package for use by VAC staff in briefing RCMP audiences. Bureau managers also worked with RCMP Headquarters' staff to give them a better understanding of how VAC administers its pensions and redress process. As well, the Bureau provided information to a variety of audiences through one-on-one meetings and information sessions, and participated in briefings of RCMP personnel in Halifax and Ottawa.

In the spring of 2003, the Bureau initiated a pilot on Canadian Forces Base Valcartier. For one half day every two weeks, an Advocate was available on the Base to answer CF members' inquiries. Clients were able to drop in, telephone or book an appointment to see this representative. Feedback has been positive and CF members are supportive of this initiative. As well, the pilot has strengthened the working relationship between the Bureau and their colleagues in the Department of National Defence.

Throughout the fiscal year, the Bureau continued to participate in Second Career Assistance Network seminars by presenting information to Base medical and release personnel on the Veterans Affairs' pension and redress process.

Improvement of services to clients is an ongoing priority for the Bureau. This year, three major reforms were introduced to staff:

- ▶ an initiative to enhance personal communication with clients;
- ▶ development of printed information sheets designed to better inform clients at each level of the redress process; and
- ▶ development of a feedback questionnaire in which clients may indicate where they feel opportunities for improvement exist.

Upon introduction to our clients, these initiatives will be completed by the fall of 2004.

• • • BENEFITS TO CANADIANS • • •

If veterans are dissatisfied with decisions regarding their disability pension claims relating to military/RCMP service, they may contest them. Canada, unique among nations, offers those Canadians and their families, free legal advice and representation provided by lawyers working for the Bureau of Pensions Advocates.



Web Site Access

Bureau of Pensions Advocates:

- The Role of Bureau of Pensions Advocates
- The Review and Appeal Process
- How to Contact the Bureau

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization/bpa1>

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME:

CANADA REMEMBERS PROGRAM

• • •

STRATEGIC OUTCOME

A KNOWLEDGEABLE CANADIAN PUBLIC THAT RECOGNIZES THE ACHIEVEMENTS AND SACRIFICES OF CANADA'S CITIZENS IN THE DEFENCE OF FREEDOM AND APPRECIATES THE HISTORICAL SIGNIFICANCE OF THESE ACCOMPLISHMENTS IN THE DEVELOPMENT OF CANADA AS A NATION.

PRIORITY

Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships

• • •

Actual Spending for 2003-04: \$41.2 million

70 Full-Time Equivalents

• • • INTRODUCTION • • •

The Canada Remembers Program endeavours to keep alive the memory of the sacrifices and achievements of the brave men and women who have served Canada in times of war, military conflict, and peace. The program does this by engaging communities in Remembrance activities, the maintenance of foreign battlefields and memorial sites in Canada and abroad, providing learning opportunities and materials and promoting an understanding of the significance of veterans' contributions to life in Canada as we know it today. The Canada Remembers Program has three components: Community Engagement, Public Information and Research, and National and International Memorials, which are broken down into six elements: Ceremonies and Events, Learning Initiatives, Public Information, Funeral and Burials, Cemetery Maintenance, and Memorials.

Our Canada Remembers Program Strategic Outcome is aligned with the Government of Canada Outcome - Vibrant Canadian Culture and Heritage - in the *Canada's Performance 2004 Report* (<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp#OSD>).

• • • PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS • • •

Through community engagement, VAC's goal is to have Canadians participate in and lead events that recognize Canada's role in global peace and how this role has contributed to the nation's development. During 2003-04, there were a number of ceremonies and events that marked significant periods in Canada's military history.

The 60th anniversary of the Battle of the Atlantic was remembered through events held throughout Canada and the United Kingdom. Veterans' parades and ceremonies took place in Ottawa, Vancouver, Winnipeg, Halifax, and communities throughout the Atlantic provinces. Ceremonies held in Liverpool, England were also attended by a

delegation that included veterans, Parliamentarians, and representatives from various veterans' organizations. In recognition of this anniversary, a public "Information Sheet" and educator's learning guide were created and distributed across the country.

In June 2003, the Juno Beach Centre was officially opened in France in a ceremony attended by approximately 3,000 people, including the Minister of Veterans Affairs, representatives of the Government of France, as well as veterans and their families. VAC contributed approximately \$3 million for the development and operation of this Centre which will ensure that knowledge of Canada's contribution during the Second World War will be preserved to inspire and inform all who visit.

The 50th anniversary of the Korean War Armistice was marked with events held across the country as well as an overseas event in Korea. Thirteen young Canadians representing every province and territory accompanied the veteran delegation to Korea in August 2003. The youth were chosen by Encounters With Canada from Canadian youth who participated in the Canada Remembers theme week at Encounters in the fall of 2002. While in Korea, the youth participated in a commemorative learning program designed to increase their awareness of the sacrifices and accomplishments of Canada's veteran population and to facilitate the "passing of the torch." Parades and memorial services were held at the Calgary Cenotaph and at the Citadel in Quebec while a national Ceremony of Remembrance was held on July 27, at the Korea Veterans National Wall of Remembrance in Brampton, Ontario.

In September 2003, VAC held a ceremony in Ottawa to unveil the "Monument to Canadian Fallen," a replica of the Monument unveiled in 2001 in Busan (formerly known as Pusan), South Korea. This monument of peace features a Canadian serviceman accompanying Korean children to the graves of fallen Canadians. The children represent the generations who were made free by those who served and those who died. A reception held after the ceremony, hosted by VAC and Canadian Heritage, was attended by more than 2,500 individuals.

Veterans' Week continues to be one of the highlights of our yearly Remembrance activities in recognition of Canadian veterans. Numerous events were held across the country. This year's theme was "Canada Remembers the Korean War," which paid tribute to all of Canada's veterans, in particular those who served for Canada during the Korean War.

In response to two Private Members' Bills, two special days for veterans were recognized by Parliament in 2003-04. Bill C-227, the *Vimy Ridge Day Act*, took effect on April 3, 2003. It designates April 9th of each year as a national day of Remembrance of the Battle of Vimy Ridge. As well, Bill C-411, the *Merchant Navy Veterans Day Act*, was enacted on June 19, 2003, and designates September 3rd of each year as a day to acknowledge the contribution of Merchant Navy Veterans.

On June 6, 2003, further to the Order amending the Canadian Volunteer Service Medal Order (SI/2003-120), eligibility to the Canadian Volunteer Service Medal was extended

to members, reserve constables and special constables of the RCMP who voluntarily served during World War II. As a result, Veterans Affairs Canada issued 136 Medals during 2003-04 to former RCMP members (or next of kin).

Each year, our Minister has the opportunity to acknowledge the efforts of those who have either contributed to the care and well-being, or to the Remembrance of the sacrifices and accomplishments, of veterans through "The Minister of Veterans Affairs Commendation Award." In 2003-04, 62 individuals were given this prestigious award.

VAC is currently confronted with the reality that, as traditional war veterans advance in age, they are becoming less and less able to lead Remembrance activities. As such, the Department recognizes the need to "pass the Remembrance torch" to our youth so that future generations "never forget" our military history and heritage. One way to do this is through Community Outreach activities and learning initiatives. During 2003-04, innovative learning products were developed and distributed to Canadian educators across the country. As well, we continued to provide a multitude of learning resources on Canada's participation in the First and Second World Wars and other areas of military conflict. Also, at the Association of Canadian Studies' national convention in Halifax in October 2003, our former Minister launched VAC's latest multi media learning kit, "Canada Remembers The Korean War 1950-53." Over 2,000 of these kits have been subsequently distributed to Canadian schools.

VAC partnered with Encounters with Canada to offer a one-week program for Canadian youth to learn about the role played by veterans of the Second World War and the Korean War in the development of Canada and the preservation of freedom. During this fiscal year, 140 youth participated in this program. In association with the Battle of Normandy Foundation, a Youth Learning Tour of nine students visited Bardi, Italy.

VAC continues to use electronic media as a means to provide information to Canadians on Remembrance subjects. For example, in 2003, VAC signed a Memorandum of Understanding with Canadian Heritage to complete the Oral History Digitization Project. This project, targeted at audiences of youth, educators, lifetime learners, and the Canadian public who have an interest in Canadian military history, made available audio and video interviews of the experiences of Canadian veterans – interviews that VAC has collected over the past 30 years. As well, the Canada Remembers Web Site, which is continuously enhanced with additional information, was updated to improve navigation and retrieval of information.

The Canadian Virtual War Memorial Web Site is an on-line registry of information on graves and memorials of more than 116,000 Canadians who served and died in service to Canada. Visitors to the Canadian Virtual War Memorial Web Site may also preserve their copy of photographs, letters, postcards and newspaper clippings on the "Help Us Build a Picture Collection" portion of this Web Site by submitting an electronic copy of their memorabilia to VAC using an on-line submission form. During 2003-04, over 6,000 memorabilia were submitted.

VAC continues its partnership with the Last Post Fund to provide funeral, burial and grave marker assistance to Canada's veterans. In 2003-04, almost 2,800 burial applications were approved (at a cost of \$10.9 million). In June 2003, at the Passchendaele Cemetery in Belgium, the remains of three unidentified Canadian soldiers were interred.

To honour those who have died in service to Canada, VAC continually maintains their graves and memorials. There are approximately 116,000 Canadian war dead located in 74 countries, as well as approximately 350,000 other grave sites located in about 15,000 cemeteries across Canada where service personnel, veterans and others have been laid to rest. A pilot project to map the physical locations of all veterans' graves in Quebec began in 2003-04. This will be the first step in the mapping of all veterans' graves in Canada.

The Student Guide Program in France is an opportunity for Canadian students to work, for a period of four months, as interpretative guides at the Canadian National Vimy Monument and the Beaumont-Hamel Newfoundland Memorial in France. There were approximately 40 students working as guides during 2003-04.

In the Memorial Chamber of the Peace Tower there are six Books of Remembrance. The names of those who have fallen in service to Canada are recorded in these books. In 2003-04, VAC began work on the Seventh Book of Remembrance, titled "In the Service of Peace." It will recognize those who died as a result of their military service, and who are not already recognized in the previous Books of Remembrance. This book is expected to be completed and installed in the Memorial Chamber in 2005.

There are thirteen Canadian First World War memorials in France and Belgium. These memorials were erected in tribute to events of particular historical importance to Canadians and to commemorate the sacrifices of our servicemen and servicewomen of the First World War. It is estimated that over one million people visited these sites during 2003-04. With an average age of 75 years, these memorials are in need of refurbishment in order to preserve and safeguard their dignity and cultural integrity, and to ensure the health and safety of both visitors and employees. Therefore, the Canadian Battlefield Memorials Restoration Project was initiated in 2001 to restore each of these sites, the most notable being Vimy. This project is scheduled for completion in December 2006 at a cost of \$30 million.

During this fiscal year, progress was made on a number of sites. The Vimy restoration project and the Beaumont-Hamel site conservation work continued in 2003-04. Construction was expected to commence on the Vimy site during this fiscal year but delays in the contracting process have postponed the start-up to early fall 2004. Work on the remaining memorials is proceeding on schedule. Prior to April 1, 2003, work on three of the smaller sites (Courcelette, le Quesnel, and Dury) had been completed and it was anticipated that another five sites would be completed during 2003-04. Construction and restoration work on three of these sites (Masnieres, Gueudecourt, and St. Julien) was completed. However, contracting delays in the Vimy restoration project

caused the work scheduled at the other two sites, Bourlon Wood and Monchy le Preux, to be postponed and it is anticipated that these will be completed in late 2004. Lastly, three sites (Hill 62, Passchendaele, and Courtrai) will be completed in 2005-06.

• • • BENEFITS TO CANADIANS • • •

A strong Remembrance Program is essential for the development of our country. It instills a sense of pride in the accomplishments of Canadians and provides the historical backdrop necessary to understand the values and principles upon which our country was built. It explains to all Canadians, especially our youth and new Canadians, the significance of past events and how they helped to shape our society of today. It also provides Canadians with a true understanding of how Canada became a nation and how it achieved its present place in the nations of the world.



Web Site Access

Canada Remembers:

- Books of Remembrance
- Canadian Virtual War Memorial
- History
- Memorials
- Records and Collections
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/>

Canadian Battlefield Memorials Restoration Project:

- First World War Memorials in Europe
- Interactive Vimy
- Rehabilitation of Canada's Memorial Sites
- Restoration and Rehabilitation of Vimy

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=Memorials/cbmr>

Youth and Educators:

- Activities
- Doing Research?
- Fun Stuff
- Multi-Media
- Student Guide Program
- Teachers' Resources
- Working on a Project?

<http://www.vac-acc.gc.ca/youth/>

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME:**CORPORATE ADMINISTRATION**

• • •

ACTIVITIES FOCUS ON SERVICE IMPROVEMENT AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH THE STRATEGIC MANAGEMENT OF OUR STAFF, IMPROVED COMMUNICATIONS, EXPANDED USE OF TECHNOLOGIES AND A GREATER CONTRIBUTION TO NATIONAL POLICY DEVELOPMENT IN AREAS THAT ARE DIRECTLY RELATED TO THE WELL-BEING AND RECOGNITION OF OUR VETERANS AND OTHER CLIENTS.

PRIORITIES

Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability

Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people

Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line

• • •

Actual Spending for 2003-04: \$67.4 million	615 Full-Time Equivalents
---	---------------------------

• • • **INTRODUCTION** • • •

Our Corporate Administration activities and priorities support the Portfolio by ensuring that the necessary resources are in place to efficiently deliver our benefits and services to our Veterans and other clients.

• • • **PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS** • • •

Effective management of our resources is key to meeting the needs of our clients. To operate efficiently, Veterans Affairs focusses its efforts on service improvement, management of its staff, and competent decision-making. To do this, we have a number of multi-year strategic plans in place to guide our progress:

Our *VAC Five-Year Strategic Plan 2001-06* profiles the Department's strategic objectives and priorities and these are reflected in this *2003-04 Performance Report*. The Strategic Plan is reviewed and updated on an annual basis. Update 2003 is available for public viewing on the VAC Web Site. From the *VAC Five-Year Strategic Plan*, flow three related strategic plans:

- 1) The *VAC Human Resources Five-Year Strategic Plan 2002-07* focusses on a variety of staff-related issues including learning and development opportunities, staff retention and recruitment, and workplace diversity. During this fiscal year, staff were provided with an opportunity to complete learning plans. Research continues in improving our selection process for recruitment of new employees. As well,

leadership workshops were completed for senior, middle, and front-line managers.

- 2) In the second year of *Ste. Anne's Hospital's 2002-07 Strategic Plan*, work was completed toward fulfilling its objectives and vision statement. This strategic plan focusses primarily on the hospital's modernization project, various clinical initiatives, and human resourcing requirements, and is updated annually to reflect current priorities. During this fiscal year, progress was made on a number of the hospital's priorities. These priorities relate to research, dementia care, pain management, and dysphagia. Further information is available in the Benefits and Services Strategic Outcome section of this report.
- 3) The *Veterans Affairs Information Management/Information Technology Strategic Plan 2003-06* ensures that its infrastructure and services are clearly aligned with the broader corporate strategic objectives contained in the *VAC Five-Year Strategic Plan*. During this fiscal year, we continued to identify and replace critical infrastructure. We also put in place asset management policies and procurement controls. Lastly, we continued to fulfill VAC's IT requirements as new and evolving programs and services were introduced this year.

VAC also produces an annual Corporate Communication Plan that has an overall goal of integrating governmental, ministerial and institutional communication priorities. This plan outlines the Department's strategic communication approach to client and stakeholder outreach, supports service and benefit delivery, and involves all Canadians, particularly youth, in paying tribute to Canada's war Veterans and modern military heroes.

VRAB developed its *Strategic Plan 2003-06* to address present and emerging issues and focus on improvement in the areas of communication, service delivery, management structure and transition management. This Strategic Plan and Update 2004 are available on the VRAB Web Site.

In addition to the above plans, we continue to advance our strategic planning, policy and analytical capacities. This is particularly important as we work with our external partners and stakeholders to advance Veterans Affairs' initiatives.

• • • BENEFITS TO CANADIANS • • •

The effective and efficient management of costs associated with the provision of corporate support services ensures optimal use of resources, both human and material, toward serving our clients. By having long-term plans in place allows us to manage our resources and prepare for emerging issues, and continue with the high quality of services we provide our clients.



Web Site Access

- VAC Five-Year Strategic Plan 2001-06
- VAC Human Resources Five-Year Strategic Plan 2002-07
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>
- VRAB Strategic Plan 2003-06
http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_Documents.htm

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME

PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS BY STRATEGIC OUTCOME:**VETERANS REVIEW AND APPEAL BOARD PROGRAM**

• • •

STRATEGIC OUTCOME

FAIRNESS IN THE DISABILITY PENSION AND WAR VETERANS ALLOWANCE PROGRAM.

• • •

PRIORITIES

Improved communication with appellants, staff and stakeholders

Improved service delivery

Improved management accountability framework

Smooth transition

• • •

Actual Spending for 2003-04: \$11.1 million	109 Full-Time Equivalents
---	---------------------------

• • • **INTRODUCTION** • • •

The Veterans Review and Appeal Board is a quasi-judicial tribunal which operates independently of VAC, and provides a redress process that ensures each individual is treated fairly, efficiently and in accordance with the legislation. Its Board Members are independent adjudicators who conduct hearings and issue written decisions which outline the reasons supporting the outcome.

Canadians who apply to VAC for a disability pension or War Veterans Allowance will receive a favourable, partially favourable, or unfavourable decision. Those who are dissatisfied with their decision, may request a review hearing by the Veterans Review and Appeal Board. If the results of the review hearing are not satisfactory to the applicant, he or she may request an appeal hearing with VRAB. If there is an error in fact or law in the appeal decision or if there is new evidence to present to the appeal panel, the applicant may submit an application for reconsideration. The applicant's final recourse is to make an application for Judicial Review to the Federal Court of Canada. Although VRAB is not a party to the Judicial Review process, and rarely seeks intervenor status, it is required to analyse Federal Court decisions and ensure that the guidance given is reflected in its decisions, policies and operations.

• • • **PERFORMANCE ACCOMPLISHMENTS** • • •

In order to meet its commitment to provide an independent redress process, adjudicate claims consistently and in a timely manner, and improve communications with clients, the Board developed a Strategic Plan to streamline and improve its program. This framework focusses on the four priorities mentioned above. Improvements made, as a

result of the Board's work under this Strategic Plan, will ensure that the redress process is fair, impartial, accessible, transparent, and meets established service standards.

The workload preceding a hearing includes compiling the documentary evidence for the Board Members and representatives, the representative's work in preparing the claim, and scheduling the hearing once the representative and client have indicated they are ready to proceed. Oral review hearings are held in 35 locations across Canada based on the volume of cases in the particular area. The appeal hearings are generally held in Charlottetown. While the average length of time between registration of a claim and the scheduled hearing is four to five months, part of the time period may be due to waiting for additional documents or reports from the client. The Board is working with the representatives to identify strategies to bring cases to hearings more quickly.

During this fiscal year, VRAB undertook a number of initiatives to modify and strengthen its program. Increased consultations and collaboration with the Bureau of Pensions Advocates, the Royal Canadian Legion, and Veterans' organizations have resulted in improvements in the scheduling and processing of claims. A case management pilot, conducted with the Bureau of Pensions Advocates, focussed on improving claim preparation. As well, alternate methods of holding more hearings via videoconference or telephone conference continued to be explored.

Conferences for Board Members on medical conditions, legal information and emerging issues increased their knowledge base and strengthened the consistent application of the legislation. The publication of practice notes, specialized resource materials and customized computer training collectively supported the timely preparation of decisions.

A Communication Audit undertaken during the year assessed current practices and identified priorities which the Board will address. Efforts continued to improve communication with clients at each level of the decision-making process and included development of a revised format to communicate the written decision. The Board responded effectively to an increasing number of telephone and written inquiries and surpassed established service standards. A valuable source of information is the VRAB Web Site which has been significantly enhanced to provide program details for the public.

Effective implementation of these various initiatives exemplify the Board's commitment to improve its service to all clients. However, there are factors that impact VRAB's ability to meet increasing workload demands. The Board prepared documentary evidence for 10,720 claims, however, only 7,054 claims were finalized which demonstrates a significant volume of claims that did not result in a hearing but required the same preparatory work. Claims are withdrawn by clients for various reasons. Therefore, it is difficult to anticipate the volume of claims withdrawn during the process and those not proceeding at their scheduled hearing. To respond to this challenge, the Board ensured resources were effectively allocated and worked with the representatives to take measures to reduce the number of claims withdrawn following the production of

the documentary evidence.

The Board continued to experience an evolving client mix as evidenced by a marked increase in decisions issued for Canadian Forces applicants (from 48.4% in 2000-01 to 65.6% in 2003-04) and RCMP applicants (from 5.1% in 2000-01 to 7.0% in 2003-04). This has been offset by a decrease from 46.5% to 25.8% in decisions issued for war service applicants over the same time period.

Younger Canadian Forces clients are dealing with circumstances that are different from those of our older traditional war service Veterans. As a result, Members must expand their capacity to make decisions on claims that present a wide spectrum of disabilities, increased complexity of medical conditions, and new legal arguments. Therefore, continuous training, as well as up-to-date research and medical information, are crucial for the Board Members to apply the legislation to the specific facts, evidence and circumstances of each case. While the legislation affords that the benefit of doubt be applied, applicants have the obligation to provide factual and medical evidence which will demonstrate that there is a causal link between the medical disability suffered and their military service.

At the same time, applicants expect a timely decision following their review or appeal hearing. During 2003-04, 90% of Review decisions were issued in 28.7 days and 90% of Appeal decisions were issued in 22.8 days, which compares favourably with the service standard to issue a decision within 30 days of the hearing date. When all VRAB redress avenues have been exhausted, clients may apply to the Federal Court of Canada for a Judicial Review. In 2003-04, fourteen appellants filed Notices of Application with the Federal Court (less than 0.2% of the Board's 7,054 decisions for this fiscal year). Of the thirteen rulings handed down by the Federal Court this fiscal year, six applications were allowed and returned to the Board for rehearing, and seven applications were dismissed.

The following chart summarizes the Board's finalized decisions activity over the last three years.

Finalized Decisions	2001-02	2002-03	2003-04	In Progress*
Reviews	4,056	5,213	5,015	3,322
Appeals	1,316	1,363	1,755	849
Reconsiderations	223	120	258	79
War Veterans Allowance	185	56	26	5
Total	5,780	6,752	7,054	4,255

* As of March 31, 2004, these are the number of claims that have been registered but are still in progress and have not reached the hearing stage. These numbers include applications which may be withdrawn by applicants prior to scheduling a hearing, or at the time of their scheduled hearing.

At the Review hearing, Board Members take into consideration the applicant's testimony, any new evidence submitted and the representative's arguments. On average, 50.3% of the 5,015 finalized Review decisions and 32.1% of 1,755 finalized Appeal decisions varied a previous ruling.

• • • **BENEFITS TO CANADIANS** • • •

Through the dedicated work of its Board Members and staff, VRAB endeavours to provide high quality and responsive service to its clients. As well, applicants are treated fairly and receive an impartial and timely adjudication of appealed decisions. With the implementation of its various initiatives, VRAB's commitment to improve upon its service, accountability, and communication, benefits all clients that it serves.



Web Site Access

Veterans Review and Appeal Board:

- About VRAB
- Contact Us
- Documents (including Strategic Plan 2003-06)
- Frequently Asked Questions
- Service Commitment
- What's New

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

ANNEXES:

EVALUATIONS AND REVIEWS

Throughout the year, there are a number of evaluations and reviews conducted across the Portfolio. Our evaluations improve the effectiveness of our programs and their delivery in two ways. First, they help our managers to design (or improve the design of) policies, programs and initiatives. Second, they provide a) periodic assessments of policy or program effectiveness; and b) information on impacts (both intended and unintended) and alternative ways of achieving expected results. Our reviews, on the other hand, provide decision-making information to senior management on selected issues. The chart below provides information on various evaluations and reviews that were in progress or completed during 2003-04.

Evaluation or Review	Completion Date
<i>Criteria and Approach for Rating Partnership Arrangements</i> - verify the relevancy and applicability of partnership guidelines/criteria developed by VAC's Strategic Partnership Coordination Initiative.	July 2003
<i>Disability Pension Program Evaluation (Volume 1)</i> - assess the relevancy of this program, address client impact, and provide input to future program design.	Fall 2004
<i>Final Evaluation of the Health Canada/Veterans Affairs Canada Falls Prevention Initiative</i> - assess the progress, impacts and lessons learned from the Initiative and to provide the information required to support decision-making at the overall Initiative and individual project level.	Fall 2004
<i>Institute of Internal Auditors/International Standards Operation (IIA/ISO) Conversion</i> - remap our Audit and Evaluation Division's current ISO Quality Policy to meet the requirements of the new standard and apply for re-certification.	November 2003
<i>Integrated Service Delivery Framework (ISDF)</i> - provide an evaluation framework for ISDF to allow for a future evaluation of the implementation of this initiative.	Spring 2005
<i>Modern Comptrollership / Modern Management Practices</i> - assist management to manage departmental operations and administration in an integrated manner.	Ongoing
<i>Peer Support Network (Operational Stress Injuries Social Support)</i> - draft an evaluation framework and provide monitoring to a contracted evaluation of the Peer Support Pilot Project.	August 2004
<i>Sustainable Development Strategy</i> - Work with Portfolio staff on responding to recommendations made by the Office of the Auditor General as well as developments under the Sustainable Development Strategy.	Ongoing
<i>Transition Coordinator Pilot Project</i> - evaluate effectiveness of this project.	February 2004

Evaluation or Review	Completion Date
<i>Veterans Independence Program Baseline Study</i> - take a snapshot of VIP payment processing prior to the change-over to the Federal Health Claims Processing System to allow for a comparison after its implementation.	April 2004
<i>VRAB Risk Analysis</i> - assist VRAB in preparing its risk identification and assessment.	February 2003 and March 2004



Web Site Access

Our reviews are normally not available on-line. However, upon completion, all of our evaluations and audits are available on the following Web Site:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudre>

ANNEXES:

EXTERNAL CHARGING INFORMATION

Veterans Affairs Canada charges fees at Ste. Anne's Hospital. During the 2003-04 fiscal year, total fees collected amounted to \$21.5 million. All revenues generated are non-responsible and are credited to the Consolidated Revenue Fund. Below are details of our fee activities followed by our revenue figures from 2003-04 through to 2006-07.

**Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan
(Other Goods and Services)**

When a patient is admitted to Ste. Anne's Hospital for a condition that is related to a pensioned condition, VAC assumes all costs and, therefore, no costs are charged to the Government of Quebec. On the other hand, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, the hospital charges a daily rate to the Government of Quebec for the type of care (chronic or acute care) that the patient received. VAC charged the Government of Quebec for these type of patients for a total of 145,337 patient-days in chronic care and 1,064 patient-days in acute care.

Fee Setting Authority: Letter received from Quebec's Department of Health and Social Services which specifies the amount that will be paid.

Service Standard: Medical, professional, nursing and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.

Performance Results: In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution.

Consultation and Analysis: Daily rates are set by Quebec's Department of Health and Social Services at \$115 for chronic care and \$198 for acute care.

Dispute Management Process: As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence and/or meetings.

Date Last Modified: The daily rates have not changed since 1988-89.

Other Information: Construction and renovations at the hospital has an impact on the admission of patients because the number of beds set up will decrease from 568 (April 2003) to 446 (upon completion of the project).

Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals (Other Goods and Services)

VAC charges fees to employees and visitors who use the cafeteria at the hospital to take their meals.

Fee Setting Authority: In accordance with current practices in the Quebec Health and Social Services network.

Service Standard: Service standards are based on the Sanitation Code for Canada's Food Service Industry and the Food Retail and Food Services Code, among others. Users' suggestions are assessed and implemented whenever possible.

Performance Results: Cafeteria users (employees and visitors) are asked to fill out periodic and ad-hoc surveys. A suggestion box is also available for users' comments.

Consultation and Analysis: The cost for employees is based on the rate established in Quebec provincial hospitals and mainly covers the cost of the ingredients included in the meal. As for the cost for visitors, it is based on the cost for employees, plus an increase (ratio) of between 1.10 and 1.75.

Dispute Management Process: Disputes about food are evaluated on a case-by-case basis. Further to the evaluation, if the user's request has merit, corrective measures are taken.

Date Last Modified: Last increase was effective May 28, 2003. Increase in cost of ingredients is taken into consideration.

Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care (Regulatory Service)

Accommodation and meal fees are not charged to patients admitted for a pensioned condition. However, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, charges are levied to a maximum monthly fee of \$778 based on the patient's revenues and other considerations. In 2003-04, approximately 466 beds were occupied by patients with non-pensioned conditions.

Fee Setting Authority: Veterans Health Care Regulations; P.C. 1990-1825; August 28, 1990.

Service Standard: Medical, professional, nursing and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.

Performance Results: In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution.

Consultation and Analysis: The maximum monthly rate for accommodation and meal expenses is set by VAC to match the lower of the following two amounts: 1) the lowest monthly provincial user fee for accommodations and meals in effect on the previous July 1st; or 2) the maximum monthly rate applicable for accommodations immediately before October 1st, multiplied by the percentage representing the WVA rate for married persons in effect on July 1st of the current year compared to with the WVA rate for married persons in effect on July 1st of the previous year. Residents are advised by letter of the new monthly rate they will be charged.

Dispute Management Process: As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence and/or meetings with residents or their representatives. Also, compensatory measures with regard to pensions may be taken and, if applicable, legal proceedings may be taken to arrive at a settlement.

Date Last Modified: The last increase for the monthly fee was October 1, 2003.

Other Information: Construction and renovations at the hospital has an impact on the admission of patients because the number of beds set up will decrease from 568 (April 2003) to 446 (upon completion of the project).

The following is a summary of our actual and forecasted revenues for the period 2003-04 through 2006-07.

\$ Thousands								
Actual Revenue	Forecast Revenue				Estimated Full Cost to Provide Good or Service			
2003-04	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07
Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan (Regulatory Service)								
\$16,924	\$17,501	\$15,587	\$14,402	\$14,056	\$50,827	\$48,336	\$46,113	\$46,390
Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals (Other Goods and Services)								
\$347	\$333	\$357	\$368	\$379	\$1,132	\$1,165	\$1,120	\$1,236
Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care (Regulatory Service)								
\$4,194	\$4,169	\$4,137	\$3,947	\$3,971	\$17,742	\$16,872	\$16,096	\$16,193
Totals								
\$21,465	\$22,003	\$20,081	\$18,717	\$18,406	\$69,701	\$66,373	\$63,329	\$63,819

ANNEXES:**GOVERNMENT ON-LINE**

Over a six-year period ending in 2005, Veterans Affairs Canada and all other federal government departments have made a commitment to have key services delivered over the Internet to individuals and businesses. In support of this government-wide initiative, VAC is focussing its efforts in three key areas relating to benefits and health services, Remembrance, and seniors.

With respect to our Pensions and Allowances, and Health Care Key Service, significant progress has been made. As of June 2003, VAC's District Office nurses have been able to enter their nursing assessments on-line. A small pilot is currently underway to determine the feasibility of contract health professionals and agencies also having the ability to complete their nursing assessments on-line for VAC. VAC completed a business case regarding a Consolidated Disability Assessment system showing the potential savings that could accrue if health assessments technology is shared. Recently, other departments have begun to consider adopting VAC's approach. A project (allowing clients to apply on-line on their own behalf for a VAC disability pension or to request a re-assessment of their pensioned conditions) is in the final stages of development. On-line disability pension applications will be made available in partnership with the implementation of Public Works and Government Services Canada's Common Registration System. Both are scheduled for implementation in the fall of 2004. As well, the design of a system, which will allow clients to track the progress of their disability pension applications or re-assessment requests on-line, was initiated this year. VAC already delivers much of the day-to-day benefit transactions under this service to our established clients using different electronic methods. Most payments for War Veterans Allowance and disability pension payments are delivered through direct deposit to client bank accounts. Health care services are delivered through "VAC Health Care Identification Cards" which results in nearly four million pharmacy transactions per year being processed in real time through the Federal Health Claims Processing System.

The Canada Remembers Key Service continued to expand the Canadian Virtual War Memorial Web Site and ended the year with 14,957 on-line memorabilia linked to the names of war dead memorialized in Canada's Books of Remembrance. This year, the Canada Remembers portion of the VAC Web Site became a major partner in the Canadian Military History Gateway in partnership with National Defence and Canadian Heritage. As well, in partnership with Canadian Heritage, a number of audio/video oral histories were placed on-line. The Canada Remembers Key Service was also a focal point for information concerning plans for D-Day celebrations. It should be noted that, in the months leading up to Remembrance Day, more than 40,000 educational products were downloaded from the Canada Remembers portion of the VAC Web Site.

Over the fiscal year, the Seniors Cluster Horizontal Service continued to increase its support to the Canadian Seniors Partnership. This support, together with concepts

emerging from the Transitions in Care business case completed over the period, led to the launch of a Collaborative Seniors Portal in partnership with the Province of Ontario and the City of Brockville. Considerable interest has been generated in other municipalities, and presentations on this portal have been made to these municipalities as well as Service New Brunswick. The Seniors Canada On-line Web Site has been enhanced by adding a "retirement life event" feature. "Life events" greatly reduce the amount of time spent searching on-line for information that is relevant to a senior's particular circumstances. By choosing a life event (life care transition, death and bereavement, or retirement), indicating the province of residence, and answering a short questionnaire, seniors are provided with a variety of Web Site links specific to their interests. The Seniors Cluster team also had a strong role in developing a "Seniors Service Strategy" which is part of the Government of Canada's "Service Delivery Vision for Canadians." This vision goes beyond Government On-Line and will transform service delivery networks so that programs and services are integrated, easy to access, simple to navigate, and flexible. To improve services to seniors, this involved development of a Seniors Service Mapping which allows jurisdictions to see the overlaps and gaps in service delivery. Plans can then be initiated to better integrate the delivery of services to seniors. Results of this mapping have generated considerable interest in the service transformation community.

Canadians are increasingly accessing VAC's Web Site for information and for downloading of documents, forms and guidelines. During this fiscal year, approximately 1,415,000 visits were made to the VAC Web Site and 173,909 documents were downloaded. Notably, this download activity has increased 145% over the previous fiscal year. For our Veterans and other clients, this provides quick and easy access to our guidelines and forms. For the Department, this represents savings in printing and distribution costs.

Progress on our Government On-Line initiatives could not be achieved without the collaboration and assistance of our many Federal Government partners, Provincial Government partners, and members of the Canadian Seniors Partnership. We face a number of challenges, including limited resources, differing jurisdictional policies, technical delays, long-term sustainability, as well as the challenge of meeting and respecting all partners' needs. Therefore, emphasis is placed on a strong working relationship with our partners, including good communication.



Web Site Access

Canada Remembers:

- Books of Remembrance
- Canadian Virtual War Memorial
- History
- Memorials
- Records and Collections

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/>

Canadian Forces Activities:

- Disability Pension Benefits for CF Clients
- PTSD
- VAC Canadian Forces Advisory Council
- Veterans Affairs Canada's Responsibility to the Canadian Forces
- Vision for a Modern-Day Veteran's Charter

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces>

Canadian Seniors Partnership:

- CSP Networking Registry
- CSP Information Kit

<http://www.seniors.gc.ca/scolPortAux.jsp?contentPagelD=25&font=0&lang=en&geo=104>

Seniors Canada On-line:

- E-Forms and Services
- Government Contacts
- Life Events
- My Province or Territory
- Search by Subject
- Stay in Touch

<http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>

Seniors' Info – A Collaborative On-line Resource – Brockville, Ontario

<http://www.seniorsinfo.ca>

Veterans Affairs Government On-Line Plan

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/golrep>

Veterans Services:

- Disability Pension Program
- Health Care Program
- Your Health Care Identification Card
- Veterans Independence Program

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=services>

ANNEXES:

HORIZONTAL INITIATIVES

Veterans Affairs Canada is currently the lead department for the Federal Healthcare Partnership (FHP), a partnership of ten departments and agencies. Established in 1994, this partnership was mandated to develop and implement a strategy to coordinate federal government purchasing of health care services and products for federal government clients at the lowest possible cost through coordination of effort among the departments and agencies involved. This has resulted in greater efficiencies and less duplication in the delivery of common health care programs, while maintaining or improving the quality of the services these departments and agencies provide. In total, over one million Canadians benefit from the work of this partnership, and they include Veterans, Canadian Forces members, RCMP, First Nations living on reserve, the Inuit, inmates at federal institutions, immigrants and landed refugees.

In 2003-04, jointly negotiated fees, bulk purchases and collaborative policy development, collectively resulted in improved quality of services to clients and \$19.9 million in cost savings.

In addition to performing Secretariat functions for the Federal Healthcare Partnership, VAC contributes to this partnership in several ways. Our Associate Deputy Minister serves as Chair of the FHP Executive Committee. Operational costs for the Secretariat are covered by VAC. We also actively participate in joint policy development among the departments involved as well as in joint negotiations with the providers of health care goods and services. Examples of these goods and services include vision care, equipment recycling, audiology, dental care, oxygen, and pharmacy.

Significant monetary savings have resulted from the collaborative efforts of this partnership. This, along with improved management of the various programs involved, means that federal clients across the country (including our Veterans) will benefit through a better quality of life.

**Web Site Access**

For more information, including contact information, on this and other federal government departments' horizontal initiatives, please visit Treasury Board Secretariat's Horizontal Results Database Web Site:

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epmi-ibdrp/hr-rh_e.asp

ANNEXES:**MODERN COMPTROLLERSHIP**

Veterans Affairs Canada, like other federal government departments and agencies, is committed to the principles of Modern Comptrollership. Modern Comptrollership is based on four pillars: integrated financial and non-financial performance information, sound risk management, appropriate control, and values and ethics.

Veterans Affairs Canada demonstrates its commitment to excellence in serving Canadians by taking steps to improve its management of resources and strengthen its decision-making processes. During this last fiscal year, VAC has made progress in two of its Modern Comptrollership initiatives – values and ethics, and integrated risk management.

With respect to values and ethics, the new Values and Ethics Code was distributed to all employees in September 2003. Subsequently, information sessions were held to increase staff awareness and ability to deal with ethical dilemmas. It is anticipated that these sessions will continue in 2004-05.

Integrated risk management has become an integral part of planning throughout the Department. Department-wide assessments are conducted periodically with senior management which help ensure that the organization is aware of key risks and has strategies in place to manage them. In addition, staff at all levels are encouraged to promote a supportive and pro-active environment in regards to risk management. We believe that discussions of risks and challenges encourages more realistic expectations and provides a more supportive climate for change and innovation.

The Veterans Review and Appeal Board has made significant progress with respect to Modern Comptrollership. As a result of a Modern Management Practices Assessment, strengths and opportunities were identified where VRAB could focus its energies to integrate modern management practices into its day-to-day operations. For example, a systematic process was developed for gathering, analyzing, and sharing information for decision-making and reporting. An Awareness and Assessment Session was held in November 2003, where senior managers and staff discussed the potential risks highlighted in environmental scans. This analysis identified opportunities for mitigation and provided a foundation for the development of a Corporate Risk Profile which was completed in January 2004. During this fiscal year, VRAB also initiated a process for linking its program activities to results. As this process continues, steps are being taken to incorporate measurement and accountability in all activities which will strengthen performance information. All of these activities contribute to increased accountability, stewardship and transparency, and reflect the Board's commitment to serving Canadians in a responsible and effective manner.



Web Site Access

- Values and Ethics Code for the Public Service
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
- VRAB's Commitment to Modern Comptrollership
<http://www.vrab-tacra.gc.ca/Modern.htm>

ANNEXES:

PARLIAMENTARY COMMITTEE REPORTS

Parliamentary Committee Reports fall under three broad categories: administrative (reports on committee membership, expenses, requests, and budgetary approvals), legislative (reports on bills), and substantive (reports on special or major topics). In 2003-04, a number of legislative and substantive reports relating to Veterans Affairs were presented in the House of Commons or the Senate. The House of Commons committee that addresses Veterans' issues is the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs. The Senate Committees that address Veterans' issues are the Standing Committee on National Security and Defence and the Standing Committee on Social Affairs, Science and Technology. Both Senate Committees have a sub-committee on Veterans Affairs. The following is a summary of the parliamentary committee reports relating to Veterans Affairs.

Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs (SCONDVA)

Presented in the House on May 12, 2003, Report 1 regarding *Bill C-31, an Act to amend the Pension Act and the Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*, was intended to recognize, for the purpose of entitlement to pension benefits, service as part of a "special duty operation." Members of the Canadian Forces and the RCMP will be covered on a continuous basis (24 hours per day, 7 days per week) while serving as part of a special duty operation. In the event of the member's disability or death, they or their survivors will be entitled to pension benefits. As well, the authority to designate "special duty operations" and "special duty areas" was delegated to the Minister of National Defence (in the case of the *Pension Act*) and to the Solicitor General of Canada (in the case of the *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*).

Presented in the House on June 12, 2003, Report 3, entitled *Honouring the Pledge: Ensuring Long Term Care for Veterans*, was issued in response to a study regarding long-term care for Veterans throughout Canada. This report contains SCONDVA's 25 recommendations for enhancing Veterans' care in long-term care facilities and focusses on three main themes: food services, type of accommodation (private versus shared rooms), and management of waiting lists. The Government's Response is available at http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/scondva_response.

Presented in the House on October 10, 2003, Reports 5 and 6 regarding *Bill C-50 - An Act to amend the statute law in respect of benefits for Veterans and the children of deceased Veterans* were issued to address the most urgent needs of Canada's Veterans. This Bill was designed to improve financial compensation for former prisoners of war, re-establish the Education Assistance Program for children of deceased veterans, and clarify service requirements for the War Veterans Allowance Program. The Bill was adopted and, as a result, the amount of monthly compensation was increased for all former POWs who were held captive, or evaded capture, by the enemy for 911 days or more.

Compensation was also extended to former POWs who were held captive, or evaded capture, by the enemy for 30 to 88 days. Re-establishment of the Education Assistance Program provides support for children who have a Canadian Forces parent who died as a result of military service or who was pensioned at 48% or greater at the time of death. Clarification of service requirements amends the definition of a "former member of His Majesty's forces" to mean someone who enlisted, attested, served in a theatre of actual war and was discharged from such service. Report 6 also presented certain observations with respect to the extension of Veterans Independence Program services to survivors of eligible veterans.

Standing Committee on National Security and Defence (SCONSAD)

Presented in the Senate on April 2, 2003, the Seventh Report regarding *Bill C-227 - An Act respecting a national day of remembrance of the Battle of Vimy Ridge*, was examined and reported without amendment. The Standing Committee also provided certain observations relating to the Bill.

Presented to the Senate on April 10, 2003, the Eighth Report regarding *Fixing the Canadian Forces' Method of Dealing with Death and Dismemberment* was issued in response to a dual scale of compensation whereby senior ranks received additional compensation that was not available to lower ranks. The Minister of National Defence responded quickly to the Sub-Committee's work and all ranks are now entitled to enhanced compensation.

Presented in the Senate on June 16, 2003, the Eleventh Report - *Bill C-31 regarding An Act to amend the Pension Act and the Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*, was examined and reported without amendment.

Presented in the Senate on June 16, 2003, the Twelfth Report - *Bill C-44 regarding An Act to compensate military members injured during service*, was examined and reported without amendment.

Presented in the Senate on June 19, 2003, the Fourteenth Report regarding *Occupational Stress Injuries: The Need for Understanding* addressed the long-overlooked issue of Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD). Recommendations centred primarily on increasing awareness of these conditions, as well as developing a proper diagnosis and treatment program to help veterans suffering from this debilitating condition.

Presented in the Senate on November 4, 2003, the Eighteenth Report regarding *Commemorative Activities* undertaken by the Canada Remembers Program of Veterans Affairs Canada. The Sub-Committee on Veterans Affairs made four specific recommendations to help ensure the restoration and preservation of Canadian Veterans' achievements and sacrifices.

Standing Committee on Social Affairs, Science and Technology

Presented in the Senate on November 5, 2003, the Sixteenth Report - Bill C-50 regarding *An Act to amend statute law in respect of benefits for veterans and the children of deceased veterans*, was examined and reported without amendment.



Web Site Access

Parliament of Canada:

- House of Commons
- Joint Committees
- Senate

<http://www.parl.gc.ca/common/committee.asp?Language=E>

ANNEXES:

REGULATORY INITIATIVES

The following table summarizes the principal regulatory initiatives carried out under the responsibility of the Minister of Veterans Affairs during 2003-04.

Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
<i>Regulations Amending the Veterans Health Care Regulations, addressing the urgent needs of Canada's veterans (SOR/2003-231, SOR/2003-362, SOR/2003-407)</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extend Veterans Independence Program housekeeping and grounds maintenance services to survivors of veteran VIP recipients. ▶ Provide comprehensive health care and services for veterans who suffer from a war-related disability assessed between 48 and 77%. ▶ Extend VIP home-based care to veterans who are on waiting lists for care in an institution. ▶ Enable veterans of Allied Forces who have moved to Canada after the war to receive long-term care. ▶ Provide VIP home-based care to totally disabled former Prisoners of War. 	<p>Number of recipients.</p> <p>Financial value of benefits provided to recipients.</p> <p>Home care recipients are able to continue living independently in their own homes.</p> <p>Positive health outcomes.</p>	<p>More appropriate and effective elder care solution.</p> <p>By the end of the fiscal year, approximately 4,000 survivors were receiving VIP services at home, a number expected to increase to 20,000 in 2004-05. About 9,300 war service veterans who have a disability assessed between 48% and 77% no longer have to prove that their health needs are a result of their pensioned condition(s). Over 600 veterans on waiting lists for long-term care are receiving VIP services at home as an alternative. Over 25 Allied veterans are receiving long-term care. Approximately 25 totally disabled former POWs receive VIP home-based care and associated health care benefits.</p> <p>The results achieved by VAC's health care programs are further described in the Benefits and Services Programs Strategic Outcome section of this report.</p>

Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
Regulations Amending the <i>Veterans Allowance Regulations</i> (SOR/2004-68)		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrate definition of "blindness" directly into the regulations. ▶ Remove obsolete provisions, including those related to overpayment of benefits. ▶ Harmonize the accounting for Allied client absences from Canada with WVA payment period. ▶ Modernize the regulations to fully recognize all common-law relationships. ▶ Enable a greater use of information technology in the administration of the WVA program. 	Improved governance of the War Veterans Allowance program.	<p>Clearer terms and conditions, and procedures, for the administration and delivery of the War Veterans Allowance income support program.</p> <p>More efficient program administration and delivery.</p> <p>The regulations are now consistent with federal drafting standards.</p> <p>Equal treatment and access to benefits for all common-law partners.</p>
Proposed <i>Veterans Burial Regulations</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrate and harmonize veterans' burial programs by consolidating their existing governing regulatory texts; the <i>Veterans Burial Regulations, 1995</i> and the <i>Last Post Fund Regulations, 1995</i>. ▶ Provide for the implementation of a complete partnership with a veterans' organization (the Last Post Fund) for program service delivery. ▶ Ensure equal treatment for all common-law partners. ▶ Address technical observations made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. 	<p>The proposed regulations will contribute positively to client service quality, as they will streamline the delivery of benefits, eliminate overlaps and inconsistencies, and reduce the complexity of the program.</p> <p>Governance will be improved through integration of the funeral and burial program in a harmonized and more cohesive policy framework.</p>	<p>Important milestones were achieved over the past year, as Justice Canada completed the legal examination of the proposed new regulations, in accordance with the requirements of the <i>Statutory Instruments Act</i>. It is now anticipated that this initiative will be completed during the 2004-05 fiscal year.</p>



Web Site Access

- Legislation Administered by Veterans Affairs:
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation>

ANNEXES:**SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE**

The intent of the government-wide Service Improvement Initiative is to achieve significant and quantifiable improvement in client satisfaction with the programs and services provided by the Government of Canada. As a service organization, improving the quality of service delivery is not new to VAC. Client-centred service is very much the operational culture, as evidenced by the development of our Client-centred Service Approach and our Integrated Services Delivery Framework. The quality of, and the satisfaction of our clients with, the programs and services we provide are of the utmost importance.

Programs and services covered by a service improvement plan

The VAC 2002-05 Service Improvement Plan and its supporting Compendium of Action Plans outline initiatives the Department will undertake to ensure continuous service improvement. All aspects of our programs and services are covered by this plan, including our disability pension program, our health care benefits and services, and our Remembrance activities. Although many of the initiatives identified in the plan are specifically targeted towards front-line service improvements, there are also initiatives that target service improvements with internal corporate services that are essential support to front-line service delivery.

Development of baseline client satisfaction levels and progress toward achieving satisfaction targets

In 2001, VAC had an independent third party conduct its first National Client Satisfaction Survey – the purpose of which was to establish reliable baseline data regarding the level of client satisfaction. This Survey also formed the basis from which the 2002-05 VAC Service Improvement Plan was developed.

Service standards for all key public services: setting of standards and performance against those standards

In 1995, VAC published its first service standards brochure, “At your Service,” in which service standards were outlined for all of our major programs and services. This brochure was updated in 1998 and is now in the process of a third revision. Changes in our service delivery mechanisms have delayed production and it is now anticipated this revised brochure will be ready for distribution in the fall of 2004. Our performance against the service commitments in this brochure will be reported in the next reporting cycle.

Main achievements in improving service from a citizen-centred perspective

To gauge the extent to which satisfaction had improved after the implementation of the service improvement plan, a second National Client Satisfaction Survey was conducted

by an independent third party in April/May 2003. A total of 1,447 clients were surveyed; each of our major client groups, War Veterans, Canadian Forces Veterans and Survivors were participants in the survey and the overall satisfaction rating for each group was higher than level indicated in the 2001 survey. As shown in the chart below, the overall satisfaction rating increased from 85% in 2001 to 87% in 2003. Most notably, the greatest increase in the level of satisfaction was with our Canadian Forces Veterans clients group (72 % to 80%).

Client Group	Satisfaction Rating		Improvement
	2001	2003	
War Service Veterans	89%	90%	+1%
Canadian Forces Veterans and Clients	72%	80%	+8%
Survivors	84%	86%	+2%
Overall Satisfaction Rating	85%	87%	+2%

Although the results indicated a high level of client satisfaction there are still areas that our clients indicated we could improve. Therefore, we need to focus our attention on the following areas:

- ▶ time to wait for a written decision;
- ▶ time to wait for an appointment;
- ▶ information on applying for or accessing benefits and services;
- ▶ questions being answered; and
- ▶ better understanding of the issues facing Canadian Forces Veterans and clients.

Our increase from 85% to 87% in overall satisfaction rating confirms that we are making progress in improving service delivery for our Veterans and other clients. However, we will make improvements where our clients have indicated that we can provide better service.



Web Site Access

For more information on Veterans Affairs Canada's Service Improvement Initiative, please visit the following Web Site:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>

ANNEXES:**STATUS OF FUEL STORAGE TANKS ON VETERANS AFFAIRS OWNED LAND**

In the last 40 years, thousands of storage tank systems for petroleum and allied petroleum products have been installed on federal lands. Many of these storage tank systems were fabricated from carbon steel without corrosion protection. As these systems age, they are more likely to fail due to corrosion. Leaks from storage tank systems can have devastating environmental and economic impacts. Therefore, federal government departments must register their in-use and abandoned tanks, and report annually on their status.

Annual Report for April 30, 2004

. . .

As required under the Canadian Environmental Protection Act, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2003.

The following number of aboveground storage tank systems:

Are registered with Veterans Affairs: **6**

Comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: **6**

The following number of underground storage tanks systems:

Are registered with Veterans Affairs: **0**

Comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: **0**

**Web Site Access**

For more information on the Federal Storage Tank Systems for Petroleum and Allied Petroleum Products, please visit the following Web Site:

<http://www.ec.gc.ca/st-rs>

ANNEXES:

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

To-date, Veterans Affairs has released three strategies (1997, 2001 and 2004) as well as information on "Our Sustainable Development Journey," which provides a historical context and an annual update on our progress. In our 2001-04 Sustainable Development Strategy (SDS), we envisioned a continued commitment to contribute to the Government of Canada's goal of being a model of environmental excellence. Our focus was to maintain the quality of life and health of our clients and staff and to sustain among our citizens an understanding of the horrors of war and the nation building significance of the achievements and sacrifices of Canadians during periods of military conflict and peacekeeping. We sought to continue waste reduction and utilization of water and energy and enhance the environmental soundness of our operations as new technologies were introduced. Efforts were also made to integrate sustainable development considerations into our Portfolio's policies, programs and operations.

In our 2004-06 SDS, we emphasized the importance of continuing in the direction we set for Veterans Affairs by validating and enhancing the four themes from our earlier Strategy and identifying concrete objectives, targets and milestones to support these themes. Each of these four themes (Sustaining Our Government Operations; Sustaining Knowledge and Information; Sustaining the Health and Well-Being of our Clients; and Sustaining the Health and Well-Being of our Staff) supports the Portfolio's strategic outcomes through their focus on the needs of our Veterans and other clients in the communities and environments in which they live.

As part of our development of our 2004-06 SDS, a formal review was conducted by our Audit and Evaluation Division to assess our progress for the period 2001 to 2004. This review indicates that, while much has been accomplished, there are areas for improvement that could serve to strengthen Veterans Affairs' overall capacity in advancing the SDS Agenda. The achievements over the last six months of the 2001-04 Strategy are not reflected in this assessment. Appendix B of the 2004-06 SDS contains the findings of the *"Review of the Performance Information Reporting - 2001-04 Sustainable Development Strategy."*

The audits and reviews of our strategies, and input from across the Portfolio, combined with a knowledgeable team helped to determine what areas need to be addressed and what adjustments were necessary to achieve our SDS goals. Measuring and monitoring continued to be challenging. We have found that audits of waste are too costly and disruptive. A much more efficient practice is to use the data collected by haulers (recyclables, waste or compost). Environmentally, our goal has always been to reduce the amount of waste going to landfill sites and, therefore, we continued our efforts in recycling and reusing products. The biggest lesson we are learning is that any real reduction achievements start with the purchasing of goods. This goal is reflected in our 2004-06 SDS.

Detailed information on our targets, objectives, milestones and progress to-date can be found on VAC's Web Site. We remain committed to continuing to advance our sustainable development practices.

**Web Site Access**

- 2004-06 Sustainable Development Strategy
 - 2001-04 Sustainable Development Strategy
 - Our Sustainable Development Journey
- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>

ANNEXES:

FINANCIAL PERFORMANCE TABLES

TABLE 1: SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

This table summarizes the financial authorities and actual spending by parliamentary vote for the Veterans Affairs Program. Additional financial authorities approved during the year related primarily to additional costs for health-related goods and services provided to clients, and to approved changes in the Veterans Independence Program.

2003-04 Financial Requirements by Authority (\$ millions)					
		Total			
		Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Vote					
Veterans Affairs Program					
1	Operating Expenditures	665.2	689.4	775.2	751.6
5	Grants and Contributions	1,789.1	1,789.1	1,834.5	1,786.2
(S)	Minister of Veterans Affairs - Salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Re-establishment credits under Section 8 and repayments under Section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans Affairs Land Act</i>	--	--	--	--
(S)	Returned soldiers insurance actuarial liability adjustment	--	--	--	--
(S)	Veterans insurance actuarial liability adjustment	0.2	0.2	0.2	0.2
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	--	--	0.1	0.1
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	--	--	0.1	0.1
(S)	Court awards	--	--	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plan	33.1	33.1	33.5	33.5
Total Veterans Affairs Program		2,487.7	2,511.9	2,643.7	2,571.8

2003-04 Financial Requirements by Authority (\$ millions)

		Total			
		Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Vote					
Veterans Review and Appeal Board Program					
10	Program Expenditures	8.8	8.8	9.6	9.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	1.6	1.6	1.6	1.6
Total Veterans Review and Appeal Board Program		10.4	10.4	11.2	11.1
Total Portfolio		2,498.1	2,522.3	2,654.9	2,582.9

- Note:
1. Operating includes minor capital and other health purchased services.
 2. Total authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus Other Authorities.
 3. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

TABLE 2: COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

Actual expenditures by business line are displayed in this table. Expenditures in the Benefits and Services Business Line comprise 97% of the Portfolio total and consist primarily of grants and contributions to clients and expenditures related to client health needs.

Portfolio Planned Versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)							
	FTEs	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Benefits and Services Business Line							
(Main Estimates)	2,727	640.5	1.0	1,789.1	2,430.7	--	2,430.7
(Planned Spending)	2,738	641.6	24.1	1,789.1	2,454.8	--	2,454.8
(Total Authorities)	2,795	731.0	9.0	1,834.5	2,574.5	--	2,574.5
(Total Actual Spending)	2,735	709.4	8.8	1,786.2	2,504.4	--	2,504.4
Corporate Administration Business Line							
(Main Estimates)	475	56.0	1.0	--	57.0	--	57.0
(Planned Spending)	475	56.1	1.0	--	57.1	--	57.1
(Total Authorities)	627	68.2	1.0	--	69.2	--	69.2
(Total Actual Spending)	615	67.1	0.3	--	67.4	--	67.4
Veterans Review and Appeal Board Business Line							
(Main Estimates)	124	10.4	--	--	10.4	--	10.4
(Planned Spending)	124	10.4	--	--	10.4	--	10.4
(Total Authorities)	109	11.2	--	--	11.2	--	11.2
(Total Actual Spending)	109	11.1	--	--	11.1	--	11.1
Total Portfolio							
(Main Estimates)	3,326	707.0	2.0	1,789.1	2,498.1	--	2,498.1
(Planned Spending)	3,337	708.1	25.1	1,789.1	2,522.3	--	2,522.3
(Total Authorities)	3,531	810.4	10.0	1,834.5	2,654.9	--	2,654.9
(Total Actual Spending)	3,459	787.6	9.1	1,786.2	2,582.9	--	2,582.9

Portfolio Planned Versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)

	FTEs	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Other Revenues and Expenditures							--
Non-Respendable Revenues							30.9
<i>(Total Authorities)</i>							30.9
<i>(Actuals)</i>							34.8
Cost of services provided by other departments							24.5
<i>(Total Authorities)</i>							24.5
<i>(Actuals)</i>							23.1
Net Cost of Program							2,515.9
<i>(Total Authorities)</i>							2,648.5
<i>(Actuals)</i>							2,571.2

- Note: 1. Operating includes other health purchase services, and the following statutory items: contributions to employee benefit plans, Minister of Veterans Affairs - salary and motorcar allowance, spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets, refunds of amounts credited to revenues in previous years, and court awards.
2. Grants and contributions include both voted and statutory items.
3. Actual and total authorities for Corporation Administration include the amounts for information technology/information management and ex-gratia payments to First Nations Veterans, Merchant Navy Veterans and former Prisoners of War.
4. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

TABLE 3: HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table displays actual spending over a three-year-period. Spending increases relate primarily to the indexation of some benefit payments based on the Consumer Price Index, inflationary increases for health related goods and services and services provided under the Veterans Independence Program, and an increase in demand for these goods and services due to an aging clientele.

Business Line	(\$ millions)					
	2001-02	2002-03	2003-04 Total			
	Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Benefits and Services	2,144.9	2,360.9	2,430.7	2,454.8	2,574.5	2,504.4
Corporate Administration	91.3	102.7	57.0	57.1	69.2	67.4
Veterans Review and Appeal Board	10.3	11.5	10.4	10.4	11.2	11.1
Total Portfolio	2,246.5	2,475.1	2,498.1	2,522.3	2,654.9	2,582.9

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

**TABLE 4: CROSSWALK BETWEEN STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES
– PLANNED SPENDING**

This table displays planned spending for each of the Portfolio's five strategic outcomes.

Business Line	(\$ millions)					
	Strategic Outcome					Total
	① Benefits and Services Programs ② Pensions Advocacy Program ③ Canada Remembers Program ④ Corporate Administration ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program					
	①	②	③	④	⑤	
Benefits and Services	2,402.8	8.2	43.8	--	--	2,454.8
Corporate Administration	--	--	--	57.1	--	57.1
Total for Veterans Affairs Canada						2,511.9
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	10.4	10.4
Total for the Veterans Affairs Portfolio						2,522.3

**TABLE 5: CROSSWALK BETWEEN STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES
– ACTUAL SPENDING**

This table displays actual spending for each of the Portfolio's five strategic outcomes.

Business Line	(\$ millions)					
	Strategic Outcome					Total
	① Benefits and Services Programs ② Pensions Advocacy Program ③ Canada Remembers Program ④ Corporate Administration ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program					
	①	②	③	④	⑤	
	①	②	③	④	⑤	
Benefits and Services	2,455.0	8.2	41.2	--	--	2,504.4
Corporate Administration	--	--	--	67.4	--	67.4
Total for Veterans Affairs Canada						2,572.8
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	11.1	11.1
Total for the Veterans Affairs Portfolio						2,582.9

TABLE 6: REVENUES – RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE

The majority of VAC's non-respondable revenues comes from in-patient hospital services at Ste. Anne's Hospital covered by provincial insurance plans. Other revenue sources include recovery of disability pension payments from foreign governments and refunds of previous years' expenditures. Only a very minor portion of revenues relate to user fees and cost recovery policies. There are no respondable revenues.

Non-Respondable Revenues by Business Line (\$ millions)					
Business Line	2001-02	2002-03	2003-04		
	Actual Revenues	Actual Revenues	Planned Revenues	Total Authorities	Actual Revenues
Benefits and Services	34.5	32.6	29.4	30.8	30.8
Corporate Administration	1.4	1.5	1.5	4.0	4.0
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	--
Sub-Total	35.9	34.1	30.9	34.8	34.8
Unplanned	--	--	--	--	--
Total Non-Respondable Revenues	35.9	34.1	30.9	34.8	34.8

TABLE 7: STATUTORY PAYMENTS

Statutory payments relate to the *War Service Grants Act*, the *Veterans Land Act*, the *Returned Soldiers Insurance Act*, and the *Veterans Insurance Act*.

Statutory Payments by Business Line (\$ millions)						
Business Line	2001-02	2002-03	2003-04 Total			
	Actual	Actual	Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Benefits and Services	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Corporate Administration	--	--	--	--	--	--
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	--	--
Total Statutory Payments	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

TABLE 8: TRANSFER PAYMENTS (GRANTS AND CONTRIBUTIONS)

This table displays spending information for the Portfolio's Grants and Contributions. In 2003-04 spending for Grants and Contributions comprised 70% of total Portfolio expenditures and consisted primarily of Disability Pensions, contributions under the Veterans Independence Program, and War Veterans Allowances.

Transfer Payments by Business Line (\$ millions)						
Business Line	2001-02	2002-03	2003-04 Total			
	Actual	Actual	Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual
Grants						
Benefits and Services	1,386.3	1,518.1	1,596.0	1,595.9	1,610.1	1,585.2
Corporate Administration	--	--	--	--	--	--
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	--	--
Total Grants	1,386.3	1,518.1	1,596.0	1,595.9	1,610.1	1,585.2
Contributions						
Benefits and Services	171.2	185.6	193.1	193.2	224.4	201.0
Corporate Administration	--	--	--	--	--	--
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	--	--
Total Contributions	171.2	185.6	193.1	193.2	224.4	201.0
Total Transfer Payments	1,557.5	1,703.7	1,789.1	1,789.1	1,834.5	1,786.2

TABLE 9: RESOURCE REQUIREMENTS BY ORGANIZATION AND BUSINESS LINE

This table displays spending information by organizational component within the Portfolio.

Comparison of 2003-04 RPP Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business (\$ millions)					
	Business Line				
	Benefits and Services	Corporate Administration	Total Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board	Total Portfolio
Veterans Services Branch					
(Main Estimates)	2,385.5	--	2,385.5	--	2,385.5
(Total Planned Spending)	2,402.8	--	2,402.8	--	2,402.8
(Total Authorities)	2,520.9	--	2,520.9	--	2,520.9
(Total Actual Spending)	2,455.0	--	2,455.0	--	2,455.0
Corporate Services Branch					
(Main Estimates)	--	45.1	45.1	--	45.1
(Total Planned Spending)	--	45.2	45.2	--	45.2
(Total Authorities)	--	57.3	57.3	--	57.3
(Total Actual Spending)	--	56.2	56.2	--	56.2
Public Affairs Branch					
(Main Estimates)	37.0	3.4	40.4	--	40.4
(Total Planned Spending)	43.8	3.4	47.2	--	47.2
(Total Authorities)	45.4	3.4	48.8	--	48.8
(Total Actual Spending)	41.2	3.4	44.6	--	44.6
Bureau of Pensions Advocates					
(Main Estimates)	8.2	--	8.2	--	8.2
(Total Planned Spending)	8.2	--	8.2	--	8.2
(Total Authorities)	8.2	--	8.2	--	8.2
(Total Actual Spending)	8.2	--	8.2	--	8.2
Policy Planning and Liaison					
(Main Estimates)	--	6.3	6.3	--	6.3
(Total Planned Spending)	--	6.3	6.3	--	6.3
(Total Authorities)	--	6.3	6.3	--	6.3
(Total Actual Spending)	--	5.6	5.6	--	5.6

Comparison of 2003-04 RPP Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business (\$ millions)

	Business Line				
	Benefits and Services	Corporate Administration	Total Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board	Total Portfolio
Audit and Evaluation					
(Main Estimates)	--	2.2	2.2	--	2.2
(Total Planned Spending)	--	2.2	2.2	--	2.2
(Total Authorities)	--	2.2	2.2	--	2.2
(Total Actual Spending)	--	2.2	2.2	--	2.2
Veterans Review and Appeal Board					
(Main Estimates)	--	--	--	10.4	10.4
(Total Planned Spending)	--	--	--	10.4	10.4
(Total Authorities)	--	--	--	11.2	11.2
(Total Actual Spending)	--	--	--	11.1	11.1
Total Portfolio					
(Main Estimates)	2,430.7	57.0	2,487.7	10.4	2,498.1
(Total Planned Spending)	2,454.8	57.1	2,511.9	10.4	2,522.3
(Total Authorities)	2,574.5	69.2	2,643.7	11.2	2,654.9
(Total Actual Spending)	2,504.4	67.4	2,571.8	11.1	2,582.9
Percentage of Total	97.0	2.6	99.6	0.4	100.0

- Note: 1. Corporate Services Branch and Corporate Administration Business Line includes the Minister's Office, the Deputy Minister's Office, General Counsel, Office of Early Conflict Resolution, and the Federal Healthcare Partnership.
2. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

TABLE 10: PROJECTS

The Portfolio has received effective project approval for the two capital projects identified below at a total estimated cost of \$97.7 million. The Ste. Anne's Hospital Renovation Project involves the construction of a power plant, the construction of a new 116-bed pavilion, and the renovation of the existing hospital tower. The Canadian Battlefield Memorials Restoration Project involves the restoration of thirteen Canadian First World War Memorials in Europe, including the Vimy Monument in France.

Projects by Business Line (\$ millions)							
Project	Current Estimated Total Cost	2001-02	2002-03	2003-04 Total			
		Actual	Actual	Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual
Benefits and Services Business Line							
Ste. Anne's Hospital Renovation Project (Implementation Phase)	67.7	0.6	2.8	--	17.4	5.3	4.9
Canadian Battlefield Memorials Restoration Project (Implementation Phase)	30.0	1.7	3.0	--	6.8	3.3	3.3
Total	97.7	2.3	5.8	--	24.2	8.6	8.2

TABLE 11: LOANS, INVESTMENTS AND ADVANCES

This table shows the number of accounts still active for loans issued under the *Veterans Land Act*. No loans have been granted since March 31, 1977.

Loans, Investments and Advances (\$ millions)						
Corporate Administration Business Line	2001-02	2002-03	2003-04 Total			
	Actual	Actual	Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual
Property Contracts (Active Agreements of Sale - Veterans and Clients)						
Number of Accounts	222	90	--	--	--	42
Outstanding Balance	0.4	0.1	--	--	--	0.1
Amounts Collected	0.3	0.2	--	--	--	0.1

TABLE 12: CONTINGENT LIABILITIES

There are a number of individual and class action suits against the Government. Because of the complexity of the cases and the uncertainty of their outcomes at this stage, the estimation of contingent liability at this point would be highly speculative and could not be said to be a reasoned evaluation.

CONTACT US:**GENERAL INQUIRIES**

If you wish to make a general inquiry about Veterans Affairs Canada, its programs or services, please call 1-866-522-2122. If you wish to make a general inquiry about the Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006.

PORTFOLIO PUBLICATIONS

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office.

Our staff in Policy Planning and Liaison are responsible for coordinating the development of this report, the associated Report on Plans and Priorities, as well as a number of other departmental reports. These are available on-line at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>. For more information or if you have any questions, please contact:

Ken Gairns
Manager, Portfolio Planning
Policy Planning and Liaison
Veterans Affairs Canada
P.O. Box 7700 (I.B. 030)
Charlottetown, PE
C1A 8M9
Telephone: (902) 626-2921
Facsimile: (902) 368-0437
Electronic Mail: plan@vac-acc.gc.ca

POUR NOUS JOINDRE :

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Pour obtenir des renseignements généraux sur Anciens Combattants Canada, ses programmes ou ses services, composez le 1 866 522-2022. Pour obtenir des renseignements généraux sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), composez le 1 800 450-8006.

PUBLICATIONS DU PORTEFEUILLE

Le Portefeuille produit toute une gamme de publications sur ses programmes et services. Vous pouvez en obtenir un exemplaire au bureau de district ou au bureau régional de votre localité.

Le personnel de la Planification des politiques et Liaison est chargé de coordonner la préparation du présent rapport, du *Rapport sur les plans et les priorités*, et de nombreux autres rapports ministériels. Ces rapports sont publiés à l'adresse suivante : <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?sourc=departement/reports>. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer auprès de :

Ken Cairns
Gestionnaire, Planification du portefeuille
Planification des politiques et Liaison
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700 (B.I. 030)
Charlottetown (I.-P.-É.)
C1A 8M9
Téléphone : (902) 626-2921
Télécopieur : (902) 368-0437
Courriel : plan@vac-acc.gc.ca

TABLEAU 12 : PASSIF ÉVENTUEL

Il y a un certain nombre d'instances de recours collectif ou individuel contre le gouvernement. Compte tenu de la complexité des cas et de l'incertitude de leur résultat pour l'instant, l'estimation de la responsabilité éventuelle à ce moment-ci serait hautement conjecturale et ne pourrait pas être vue comme étant une évaluation raisonnée.

TABLEAU 10 : PROJETS

Le Portéfeuille a obtenu l'approbation de deux projets d'immobilisations dont le coût est évalué à 97,7 millions de dollars : le Projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne, qui comprend la construction d'un groupe électrogène et d'un pavillon de 116 lits ainsi que la réparation de la tour de l'hôpital; le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille, qui vise la restauration de treize monuments commémoratifs canadiens de la Première Guerre mondiale en Europe, notamment celui de Vimy, en France.

Projets par secteur d'activité (en millions de dollars)							
Projet	Coût total estimatif courant	2001-	2002-	Budget des principales dépenses	Dépenses prévues	Autorisa- tions	Dépenses réelles
		2001- 2002	2002- 2003				
Secteur d'activité des prestations et services							
Projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne (Phase de mise en oeuvre)	67,7	0,6	2,8	--	17,4	5,3	4,9
Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille (Phase de mise en oeuvre)	30,0	1,7	3,0	--	6,8	3,3	3,3
Total	97,7	2,3	5,8	--	24,2	8,6	8,2

TABLEAU 11 : PRÊTS, INVESTISSEMENTS ET AVANCES

Ce tableau montre le nombre de comptes encore actifs relatifs aux prêts consentis en vertu de la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants. Aucun prêt n'a été accordé depuis le 31 mars 1977.

Prêts, investissements et avances (en millions de dollars)								
Administration ministérielle Secteur d'activité	Dépenses 2001-2002	Dépenses 2003	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles	Contrats immobiliers (Contrats de vente en vigueur - anciens combattants et clients)	
Nombre de comptes	222	90	--	--	--	--	42	
Solde	0,4	0,1	--	--	--	--	0,1	
Montants perçus	0,3	0,2	--	--	--	--	0,1	

Comparaison des dépenses prévues de 2002-2003 (RPP) et des autorisations totales par rapport aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteur d'activité					
Prestations et services	Administration ministérielle	Total du programme des Anciens Combattants	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	Total du Portefeuille	
Vérification et évaluation					
(Principal des dépenses)	--	2,2	2,2	--	2,2
(Dépenses prévues)	--	2,2	2,2	--	2,2
(Autorisations totales)	--	2,2	2,2	--	2,2
(Total des dépenses réelles)	--	2,2	2,2	--	2,2
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)					
(Principal des dépenses)	--	--	--	10,4	10,4
(Dépenses prévues)	--	--	--	10,4	10,4
(Autorisations totales)	--	--	--	11,2	11,2
(Total des dépenses réelles)	--	--	--	11,1	11,1
Total du Portefeuille					
(Principal des dépenses)	2 430,7	57,0	2 487,7	10,4	2 498,1
(Dépenses prévues)	2 454,8	57,1	2 511,9	10,4	2 522,3
(Autorisations totales)	2 574,5	69,2	2 643,7	11,2	2 654,9
(Total des dépenses réelles)	2 504,4	67,4	2 571,8	11,1	2 582,9
Pourcentage du total	97	2,6	99,6	0,4	100

Note: 1. Le Secteur des services ministériels et le Secteur d'activité de l'administration ministérielle comprennent le bureau du ministre, le bureau du sous-ministre, les services juridiques, le Bureau de règlement précoce des conflits et le Partenariat fédéral pour les soins de santé.

2. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

TABLEAU 9 : BESOINS EN RESSOURCES PAR ORGANISATION ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

Ce tableau montre les dépenses par volet organisationnel du Portefeuille.

Comparaison des dépenses prévues de 2002-2003 (RPP) et des autorisations totales par rapport aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Secteur des Services aux anciens combattants				
	Prestations et services	Administration ministérielle	Total du programme des Anciens Combattants	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	Total du Portefeuille
Secteur des Services aux anciens combattants	(Principal des dépenses)	2 385,5	--	2 385,5	--
	(Dépenses prévues)	2 402,8	--	2 402,8	--
	(Autorisations totales)	2 520,9	--	2 520,9	--
	(Total des dépenses réelles)	2 455,0	--	2 455,0	--
Secteur des services ministériels	(Principal des dépenses)	45,1	45,1	45,1	--
	(Dépenses prévues)	45,2	45,2	45,2	--
	(Autorisations totales)	57,3	57,3	57,3	--
	(Total des dépenses réelles)	--	56,2	56,2	--
Secteur des affaires publiques	(Principal des dépenses)	37,0	3,4	40,4	--
	(Dépenses prévues)	43,8	3,4	47,2	--
	(Autorisations totales)	45,4	3,4	48,8	--
	(Total des dépenses réelles)	41,2	3,4	44,6	--
Bureau de services juridiques des pensions	(Principal des dépenses)	8,2	--	8,2	--
	(Dépenses prévues)	8,2	--	8,2	--
	(Autorisations totales)	8,2	--	8,2	--
	(Total des dépenses réelles)	8,2	--	8,2	--
Planification des politiques et Liaison	(Principal des dépenses)	--	6,3	6,3	--
	(Dépenses prévues)	--	6,3	6,3	--
	(Autorisations totales)	--	6,3	6,3	--
	(Total des dépenses réelles)	--	5,6	5,6	--

TABLEAU 8 : PAIEMENTS DE TRANSFERT (SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS)

Ce tableau montre les dépenses relatives aux subventions et contributions du Portefeuille. Au cours de l'exercice 2003-2004, les dépenses à ce titre ont regroupé 70 p. 100 des dépenses totales du Portefeuille et ont consisté principalement en pensions d'invalidité, en contributions du Programme pour l'autonomie des ancien combattants et en allocations pour anciens combattants.

Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)							
Secteur d'activité	2001-2002	2002-2003	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles	Total pour 2003-2004
	Dépenses réelles	Dépenses réelles					
Subventions							
Prestations et services	1 386,3	1 518,1	1 596,0	1 595,9	1 610,1	1 585,2	
Administration ministérielle	--	--	--	--	--	--	
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	--	--	
Total des subventions	1 386,3	1 518,1	1 596,0	1 595,9	1 610,1	1 585,2	
Contributions							
Prestations et services	171,2	185,6	193,1	193,2	224,4	201,0	
Administration ministérielle	--	--	--	--	--	--	
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	--	--	
Total des contributions	171,2	185,6	193,1	193,2	224,4	201,0	
Total des paiements de transfert	1 557,5	1 703,7	1 789,1	1 789,1	1 834,5	1 786,2	

TABLEAU 7 : PAIEMENTS LÉGISLATIFS

Les paiements législatifs sont liés à la Loi sur les indemnités de service de guerre, la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants, la Loi de l'assurance des soldats de retour au pays et la Loi sur l'assurance des anciens combattants.

Paiements législatifs par secteur d'activité (en millions de dollars)						
Secteur d'activité	2001-2002	2002-2003	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations	Recette prévues
	Total pour 2003-2004					
Prestations et services	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Administration ministérielle	--	--	--	--	--	--
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	--	--
Total des paiements législatifs	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

TABLEAU 6 : RECETTES - RECETTES DISPONIBLES ET NON DISPONIBLES

La majorité des recettes non disponibles d'ACC proviennent des services aux malades hospitalisés à l'Hôpital Sainte-Anne, qui sont couverts par les régimes d'assurance-maladie provinciaux. Les autres recettes regroupent notamment le recouvrement de versements de pension d'invalidité de la part de gouvernements étrangers et le recouvrement de dépenses d'exercices antérieurs. Seule une infime partie des recettes provient de politiques sur les frais des usagers et le recouvrement des coûts. Il n'y a pas de recettes disponibles.

Recettes non disponibles par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	2001-2002	2002-2003	2003-2004		
	Recettes réelles	Recettes réelles	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Prestations et services	34,5	32,6	29,4	30,8	30,8
Administration ministérielle	1,4	1,5	1,5	4,0	4,0
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	--
Total partiel	35,9	34,1	30,9	34,8	34,8
Dépenses non prévues	--	--	--	--	--
Total des recettes non disponibles	35,9	34,1	30,9	34,8	34,8

TABEAU 5 : CONCORDANCE ENTRE LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET LES SECTEURS D'ACTIVITÉS – DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fait état des dépenses réelles pour chacun des cinq résultats stratégiques du Portefeuille.

(en millions de dollars)					
Secteur d'activité	①	②	③	④	⑤
	Résultat stratégique				
	① Programme des prestations et de services	② Programme de défense des droits relatifs aux pensions	③ Programme « Le Canada se souvient »	④ Administration ministérielle	⑤ Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
Prestations et services	2 455,0	82,0	41,2	--	--
Administration ministérielle	--	--	--	67,4	--
Total pour Anciens Combattants Canada					
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	11,1
Total pour le Portefeuille d'Anciens Combattants					
	2 582,9				

TABLEAU 4 : CONCORDANCE ENTRE LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET LES SECTEURS D'ACTIVITÉS – DÉPENSES PRÉVUES

Ce tableau fait état des dépenses prévues pour chacun des cinq résultats stratégiques du Portefeuille.

(en millions de dollars)						
Secteur d'activité	Résultat stratégique					Total
	① Programme des prestations et de services	② Programme de défense des droits relatifs aux pensions	③ Programme « Le Canada se souvient »	④ Administration ministérielle	⑤ Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	
	①	②	③	④	⑤	
Prestations et services	2 402,8	8,2	43,8	--	--	2 454,8
Administration ministérielle	--	--	--	57,1	--	57,1
Total pour Anciens Combattants Canada						2 511,9
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	10,4	10,4
Total pour le Portefeuille d'Anciens Combattants						2 522,3

(en millions de dollars)						
Secteur d'activité	2001-02	Dépenses réelles	2002-03	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisations
	2001-02	Dépenses réelles	2002-03	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisations
	2001-02	Dépenses réelles	2002-03	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisations
Prestations et services	2 144,9	2 360,9	2 430,7	2 454,8	2 574,5	2 504,4
Administration ministérielle	913,0	1 027,0	570,0	571,0	692,0	674,0
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	103,0	115,0	104,0	104,0	112,0	111,0
Total pour le Portefeuille	2 246,5	2 475,1	2 498,1	2 522,3	2 654,9	2 582,9

Note: Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Ce tableau montre les dépenses réelles au cours d'une période de trois ans. Les augmentations sont dues surtout à l'indexation de certaines prestations en fonction du coût de la vie, à l'inflation par la hausse des coûts des biens et services de santé, aux services offerts dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants et à l'accroissement de la demande relative à ces biens et services en raison du vieillissement de la clientèle.

TABLEAU 3 : COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Dépenses prévues du Portefeuille par opposition aux dépenses par secteur d'activités (en millions de dollars)

Autres recettes et dépenses	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes		
Recettes non-disponibles								30,9	(Autorisations totales)
								30,9	(Dépenses réelles)
								34,8	Coût des services offerts par d'autres ministères
								24,5	(Autorisations totales)
								23,1	(Dépenses réelles)
								2 515,9	Coût net du programme
								2 648,5	(Autorisations totales)
								2 571,2	(Dépenses réelles)

Nota : 1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les dépenses en capital secondaires et les autres services de santé achetés ainsi que les postes suivants prévus par la loi : Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, ministre des Anciens Combattants - Salaire et allocation d'automobile, utilisation du produit de la disposition des surplus de biens de la couronne, remboursement de sommes créditées aux recettes au cours des années précédentes, et montants adjugés par la cour.

2. Les subventions et contributions comprennent les postes votés et législatifs.

3. Les autorisations réelles et totales concernant l'administration ministérielle comprennent les montants ayant trait aux projets de technologie de l'information, et les paiements « ex-gratia » aux anciens combattants des Premières nations, aux anciens combattants de la marine marchande, et aux anciens prisonniers de guerre.

4. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

TABLEAU 2 : COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Les dépenses réelles par secteur d'activité sont présentées dans ce tableau. Les dépenses relatives au secteur des avantages et des services regroupent 97 p. 100 des dépenses totales du Portefeuille et consistent principalement en subventions et contributions aux clients et en dépenses liées aux besoins des clients en matière de santé.

Dépenses prévues du Portefeuille par opposition aux dépenses par secteur d'activités (en millions de dollars)							
	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes
Secteur d'activité des Prestations et services							
(Principal des dépenses)	2 727	640,5	1,0	1 789,1	2 430,7	--	2 430,7
(Dépenses prévues)	2 738	641,6	24,1	1 789,1	2 454,8	--	2 454,8
(Autorisations totales)	2 795	731,0	9,0	1 834,5	2 574,5	--	2 574,5
(Total des dépenses réelles)	2 735	709,4	8,8	1 786,2	2 504,4	--	2 504,4
Secteur d'activité de l'Administration ministérielle							
(Principal des dépenses)	475	56,0	1,0	--	57,0	--	57,0
(Dépenses prévues)	475	56,1	1,0	--	57,1	--	57,1
(Autorisations totales)	627	68,2	1,0	--	69,2	--	69,2
(Total des dépenses réelles)	615	67,1	0,3	--	67,4	--	67,4
Secteur d'activité du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)							
(Principal des dépenses)	124	10,4	--	--	10,4	--	10,4
(Dépenses prévues)	124	10,4	--	--	10,4	--	10,4
(Autorisations totales)	109	11,2	--	--	11,2	--	11,2
(Total des dépenses réelles)	109	11,1	--	--	11,1	--	11,1
Total du Portefeuille							
(Principal des dépenses)	3 326	707,0	2,0	1 789,1	2 498,1	--	2 498,1
(Dépenses prévues)	3 337	708,1	25,1	1 789,1	2 522,3	--	2 522,3
(Autorisations totales)	3 531	810,4	10,0	1 834,5	2 654,9	--	2 654,9
(Total des dépenses réelles)	3 459	787,6	9,1	1 786,2	2 582,9	--	2 582,9

2003-2004 Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

2003-2004 Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)							
		Total					
Crédit	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses actuelles	Programme du Tribunal des anciens combattants.(révision et appel)		
10	Dépenses du programme	8,8	8,8	9,6	9,5		
(S)	Contributions aus régimes d'avantages sociaux des employés	1,6	1,6	1,6	1,6		
Total du programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)					10,4	10,4	11,1
Total du Portefeuille					2 498,1	2 522,3	2 582,9

- Nota :
1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les dépenses en capital secondaires et les autres services de santé achetés.
 2. Les autorisations totales de dépenses représentent le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations.
 3. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

TABLEAUX DU RENDEMENT FINANCIER

TABLEAU I : SOMMAIRE DES CRÉDITS APPRUVÉS

Ce tableau résume les autorisations financières et les dépenses réelles du programme des Anciens Combattants par crédit parlementaire. Les autres autorisations financières approuvées en cours d'exercice touchaient principalement les coûts supplémentaires des biens et services de santé fournis aux clients et les modifications approuvées dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants.

2003-2004 Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
Crédit	Programme des Anciens Combattants			
	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses actuelles
Total				
1	665,2	689,4	775,2	751,6
5	1 789,1	1 789,1	1 834,5	1 786,2
(S)	- Traitement et allocation pour automobile	0,1	0,1	0,1
(S)	Crédits de réadaptation, en vertu de l'article 8, et remboursements, en vertu de l'article 15 de la Loi sur les indemnités de service de guerre, de redressements de compensation effectués en conformité avec la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants	--	--	--
(S)	Rajustement des engagements actariels de l'assurance des soldats de retour au pays	--	--	--
(S)	Rajustement des engagements actariels de l'assurance des anciens combattants	0,2	0,2	0,2
(S)	Utilisation du produit de la disposition des surplus de biens de la Couronne	--	--	0,1
(S)	Remboursement de sommes créditées aux recettes au cours des années précédentes	--	0,1	0,1
(S)	Montants accordés par la Cour	--	--	--
(S)	Contribution aux régimes d'avantage sociaux des employés	33,1	33,1	33,5
Total du programme des Anciens Combattants				
		2 487,7	2 511,9	2 643,7
				2 571,8

apprise à cet égard est que la réduction commence dès l'achat des articles, et nous avons tenu compte de cet objectif dans la SDD de 2004-2006.

Des renseignements détaillés sur nos buts, objectifs, jalons d'exécution et progrès à ce jour se trouvent sur le site Internet d'ACC. Nous sommes résolus à perfectionner nos pratiques de développement durable.



Accès au site Web

- Stratégie de développement durable de 2004-06
 - Stratégie de développement durable de 2001-04
 - Notre parcours à Anciens Combattants Canada
- http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports

À ce jour, Anciens Combattants a publié trois stratégies de développement durable (1997, 2001 et 2004) ainsi que de l'information sur ses réalisations à cet égard (*Notre parcours à Anciens Combattants Canada*) qui décrivent le contexte historique et la mise à jour annuelle de son cheminement. Dans la Stratégie de développement durable (SDD) de 2001-2004, nous nous sommes engagés à contribuer sans cesse à l'objectif du gouvernement du Canada d'être un modèle d'excellence dans le domaine de l'environnement. Notre but était de maintenir la qualité de vie et la santé de nos clients et de nos employés, et d'amener les citoyens à comprendre les horreurs de la guerre ainsi que l'importance des réalisations et des sacrifices de Canadiens et de Canadiennes en périodes de conflit militaire et de maintien de la paix dans l'éducation de la nation. Nous avons poursuivi nos efforts en vue de réduire les déchets, d'utiliser judicieusement l'eau et l'électricité et d'améliorer la saine gestion environnementale de nos opérations par l'adoption de nouvelles technologies. Nous nous sommes également efforcés de tenir compte du développement durable dans les politiques, programmes et opérations du Portefeuille.

Dans la SDD de 2004-2006, nous avons insisté sur l'importance de maintenir le cap, c'est-à-dire confirmer et améliorer les quatre thèmes de la stratégie antérieure et fixer des objectifs, buts et jalons d'exécution concrets à l'appui de ces thèmes. Les quatre thèmes (soutien des activités gouvernementales, soutien de la connaissance et de l'information, soutien de la santé et du bien-être de nos clients, soutien de la santé et du bien-être de nos employés) appuient les résultats stratégiques du Portefeuille parce qu'ils ciblent les besoins des anciens combattants et de nos autres clients dans les collectivités et les milieux où ils vivent.

Dans le cadre de l'élaboration de la SDD de 2004-2006, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a effectué un examen officiel afin d'évaluer les progrès accomplis entre 2001 et 2004. Cet examen révèle que, malgré de nombreux réalisations, il nous reste à améliorer des points susceptibles de renforcer la capacité d'Anciens Combattants de faire avancer le dossier de la SDD. L'évaluation ne tient pas compte des réalisations des six derniers mois de la Stratégie de 2001-2004. L'annexe B de la SDD de 2004-2006 renferme les conclusions de l'Examen des rapports d'information sur le rendement - *Stratégie de développement durable 2001-2004*.

Les vérifications et examens de nos stratégies, la rétroaction à l'échelle du Portefeuille et la compétence de l'équipe ont aidé à déterminer les questions qu'il nous faut régler et les rajustements que nous devons faire pour atteindre nos objectifs de développement durable. La mesure et la surveillance demeurent toutefois difficiles. Nous avons en effet constaté que les vérifications de déchets coûtent trop cher et perturbent les opérations, et qu'il est beaucoup plus efficace d'utiliser les données recueillies par les entreprises de recyclage et d'enlèvement des ordures et du compost. Sur le plan de l'environnement, nous avons toujours voulu réduire la quantité de déchets à enfouir; nous avons donc poursuivi nos efforts de recyclage et de réutilisation. La principale leçon que nous avons

ÉTAT DES RÉSERVOIRS DE STOCKAGE DE COMBUSTIBLES SE TROUVANT SUR DES TERRES APPARTENANT À ANCIENS COMBATTANTS

ANNEXES:

ANNEXES

Depuis quarante ans, des milliers de réservoirs de stockage de pétrole et de produits pétroliers ont été installés sur des terres fédérales. Plusieurs de ces réservoirs, fabriqués en acier ordinaire, n'ont aucune protection contre la corrosion. Avec l'âge, les risques de fuites ne cessent de croître pour ces réservoirs. Des fuites de ce genre peuvent avoir des répercussions environnementales et économiques dévastatrices. Pour cette raison, les ministères du gouvernement fédéral doivent enregistrer leurs réservoirs en usage et abandonnés et en faire un rapport annuel.

Report annuel pour le 30 avril 2004

...

Conformément à la partie IV de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, *Règlement fédéral sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domanial et les terres autochtones*, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2003.

Le nombre suivant de systèmes de stockage hors sol :

Sont inscrits auprès d'Anciens Combattants : 6

Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockages hors sol : 6

Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :

Sont inscrits auprès d'Anciens Combattants : 0

Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : 0

Accès au site Web



Pour de plus amples renseignements sur les Réservoirs fédéraux de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés, veuillez consulter le site Web suivant :

<http://www.ec.gc.ca/st-rs>



Accès au site Web

Pour de plus amples renseignements sur l'initiative d'amélioration des services d'Anciens Combattants Canada, veuillez consulter le site Web suivant :

http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports

Afin de savoir dans quelle mesure la satisfaction s'est accrue à la suite de la mise en oeuvre du plan d'amélioration des services, un deuxième Sondage national sur la satisfaction de la clientèle a été réalisé par un organisme indépendant en avril et mai 2003. En tout, 1 447 clients provenant de nos principaux groupes de clients (anciens combattants, Forces canadiennes et survivants) ont été sondés et le taux global de satisfaction dans chaque groupe était plus élevé que lors du sondage de 2001. Comme le montre le tableau ci-dessous, le taux global de satisfaction est passé de 85 p. 100 en 2001 à 87 p. 100 en 2003. Fait à souligner, la plus forte augmentation du taux de satisfaction a été constatée chez les anciens combattants des Forces canadiennes (de 72 à 80 p. 100).

Groupe de clients	Taux de satisfaction	
	2001	2003
Anciens combattants (guerre)	89 %	90 %
Anciens combattants et clients des Forces canadiennes	72 %	80 %
Survivants	84 %	86 %
Taux global de satisfaction	85 %	87 %
		+ 2 %

Bien que les résultats révèlent un taux de satisfaction élevé, les clients sont d'avis que des améliorations peuvent encore être apportées. Ainsi il nous faut concentrer nos efforts sur les points suivants :

- le délai pour obtenir une décision écrite;
- le délai pour obtenir un rendez-vous;
- les renseignements sur la demande ou l'obtention de prestations et de services;
- les réponses aux questions;
- une meilleure compréhension des problèmes auxquels font face les anciens combattants des Forces canadiennes et les clients.

Cette augmentation du taux de satisfaction global (de 85 à 87 p. 100) confirme que nous faisons des progrès dans l'amélioration des services dispensés aux anciens combattants et autres clients. Nous apporterons donc des améliorations là où nos clients nous ont dit que nous pouvions dispenser un meilleur service.

INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

L'Initiative d'amélioration des services à l'échelle du gouvernement a pour but de réaliser une amélioration significative et quantifiable de la satisfaction des clients par rapport aux programmes et aux services fournis par le gouvernement du Canada. À titre d'organisme de service, ACC est constamment à la recherche de manières d'améliorer la qualité de la prestation des services. La culture opérationnelle est fondée sur un service axé sur les clients, tel que prouvé par l'élaboration de notre Approche pour un service axé sur le client et de notre Cadre de prestation intégrée des services. Nous nous efforçons constamment d'assurer la qualité des services et des programmes que nous fournissons, ainsi que la satisfaction de nos clients par rapport à ceux-ci.

Programmes et services couverts par un plan d'amélioration des services

Le Plan d'amélioration des services 2002-2005 d'ACC et le Répertoire des plans d'action décrivent les initiatives que le Ministère entreprendra afin d'assurer une amélioration continue des services. Ce plan s'applique à tous les aspects de nos programmes et services, y compris notre programme de pensions d'invalidité, nos prestations et nos initiatives identifiées dans le plan visent spécifiquement des améliorations des services de première ligne, il y a également des initiatives qui ont pour but d'améliorer les services internes qui sont essentiels à la prestation des services de première ligne.

Etablissement de niveaux fondamentaux de satisfaction des clients et progrès vers l'atteinte des objectifs concernant la satisfaction

En 2001, ACC a effectué sa première Enquête nationale sur la satisfaction des clients. Cette enquête avait pour but d'établir des données de référence sur la satisfaction des clients et a servi de base pour l'élaboration du Plan d'amélioration des services 2002-2005 d'ACC.

Normes de service pour tous les principaux services fournis au grand public : établir les normes et mesurer le rendement en fonction de ces normes

En 1995, ACC a publié son premier dépliant sur les normes de service, intitulé « À votre service ». Ce dépliant décrit les normes de service pour tous nos principaux programmes et services. Ce dépliant a été mis à jour en 1998 et on est actuellement en train d'en produire une troisième version. La production de cette version révisée a été retardée à cause des changements apportés à nos mécanismes de prestation des services. Nous prévoyons être en mesure de distribuer la nouvelle version à l'automne 2004. Nous donnerons un rapport sur notre rendement par rapport aux engagements de service décrits dans ce dépliant lors du prochain cycle de rapport.



Accès au site Web


■ Législation appliquée par Anciens Combattants :
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/fsb.cfm?source=departement/Legislation>

Résultats attendus	Critères de mesure du rendement	Résultats obtenus
Règlement modifiant le Règlement sur les allocations aux anciens combattants (DORS/2004-68)		
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer la définition de « cécité » directement dans le règlement. Éliminer les dispositions desuètes, y compris celles ayant trait aux paiements excédentaires (avantages). Uniformiser la comptabilisation des périodes durant lesquelles les clients des forces alliées étaient à l'extérieur du Canada en fonction de la période de paiement des AAC. Moderniser le règlement pour reconnaître entièrement toutes les relations de fait. Favoriser une meilleure utilisation de la technologie de l'information dans l'administration du programme des AAC. 	<p>Amélioration de la gestion du Programme des AAC.</p> <p>plus claires pour l'administration et l'exécution du Programme des allocations aux anciens combattants (soutien au revenu).</p> <p>Administration et exécution plus efficace des programmes.</p> <p>Les règlements sont maintenant conformes aux normes de rédaction fédérales.</p> <p>Traitement équitable et accès aux avantages pour tous les partenaires de fait.</p>	<p>Règlement modifiant le Règlement sur les allocations aux anciens combattants (DORS/2004-68)</p>
Proposition de Règlement sur l'inhumation des anciens combattants		
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer et uniformiser les programmes d'inhumation pour anciens combattants en regroupant les textes réglementaires existants – Le Règlement de 1995 sur les sépultures des anciens combattants, et le Règlement sur les frais de sépultures des anciens combattants admissibles (Last Post Fund). Mettre en oeuvre un partenariat complet avec une organisation d'anciens combattants (le Fonds du Souvenir) pour la prestation des services des programmes. Offrir un traitement équitable à tous les partenaires de fait. Tenir compte des recommandations techniques qui sont formulées par le Comité mixte permanent d'examen des règlements. 	<p>La proposition de règlement contribuera à améliorer la qualité des services qui sont offerts aux clients, à rationaliser la prestation des avantages, à éliminer les chevauchements et les incohérences, et à simplifier le programme.</p> <p>La gestion sera améliorée par l'intégration du programme de funérailles et d'inhumation à un cadre stratégique uniforme et plus cohérent.</p>	<p>Une étape importante a été franchie au cours de la dernière année lorsque le ministère de la Justice a terminé l'examen juridique du nouveau règlement proposé, conformément aux exigences de la Loi sur les textes réglementaires. Cette initiative devrait se terminer au cours de l'exercice 2004-2005.</p>

Le tableau suivant est un sommaire est principaux projets de réglementation qui ont été mis en oeuvre par le ministre des Anciens Combattants au cours de l'exercice 2003-2004.

INITIATIVES RÉGLEMENTAIRES

Résultats attendus	Critères de mesure du rendement	Résultats obtenus
Règlement modifiant le Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants, (DORS/2003-231, DORS/2003-362, DORS/2003-407)		
Assurer le maintien des services d'entretien ménager et d'entretien de terrain qui sont offerts au titre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAA) à l'intention des survivants d'anciens combattants qui bénéficiaient du PAA.	Offrir des soins et des services complets aux anciens combattants dont l'invalidité imputable à la guerre est évaluée entre 48 % et 77 %.	Offrir des soins à domicile au titre du PAA aux anciens combattants des forces alliées qui sont venus s'établir au Canada après la guerre de recevoir des soins de longue durée.
Offrir des soins et des services complets aux anciens combattants dont l'invalidité imputable à la guerre est évaluée entre 48 % et 77 %.	Offrir des soins à domicile au titre du PAA aux anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins.	Permettre aux anciens combattants des forces alliées qui sont venus s'établir au Canada après la guerre de recevoir des soins de longue durée.
Offrir des soins à domicile au titre du PAA aux anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins.	Offrir des soins à domicile au titre du PAA aux anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins.	Offrir des soins à domicile au titre du PAA aux anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins.
Amélioration de l'état de santé.	Amélioration de l'état de santé.	Amélioration de l'état de santé.
Nombre de bénéficiaires.	Nombre de bénéficiaires.	Nombre de bénéficiaires.
Valeur financière des avantages qui sont offerts aux bénéficiaires.	Valeur financière des avantages qui sont offerts aux bénéficiaires.	Valeur financière des avantages qui sont offerts aux bénéficiaires.
Les bénéficiaires peuvent continuer à vivre de façon autonome à la maison.	Les bénéficiaires peuvent continuer à vivre de façon autonome à la maison.	Les bénéficiaires peuvent continuer à vivre de façon autonome à la maison.
Anciens combattants ayant servi en 20 000 en 2004-2005. Environ 9 300	Anciens combattants ayant servi en 20 000 en 2004-2005. Environ 9 300	Anciens combattants ayant servi en 20 000 en 2004-2005. Environ 9 300
Temps de guerre dont l'invalidité est évaluée entre 48 % et 77 % ne sont plus tenus de prouver que leurs besoins en matière de santé sont imputables à leur(s) affection(s)	Temps de guerre dont l'invalidité est évaluée entre 48 % et 77 % ne sont plus tenus de prouver que leurs besoins en matière de santé sont imputables à leur(s) affection(s)	Temps de guerre dont l'invalidité est évaluée entre 48 % et 77 % ne sont plus tenus de prouver que leurs besoins en matière de santé sont imputables à leur(s) affection(s)
Ouvrant droit à pension. Plus de 600	Ouvrant droit à pension. Plus de 600	Ouvrant droit à pension. Plus de 600
Anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins de longue durée sont admissibles à des services à domicile au titre du PAA. Plus de 25 anciens combattants alliés reçoivent des soins de longue durée.	Anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins de longue durée sont admissibles à des services à domicile au titre du PAA. Plus de 25 anciens combattants alliés reçoivent des soins de longue durée.	Anciens combattants qui attendent de pouvoir être admis dans un établissement de soins de longue durée sont admissibles à des services à domicile au titre du PAA. Plus de 25 anciens combattants alliés reçoivent des soins de longue durée.
Environ 25 anciens PG totalement invalides bénéficient de soins à domicile et d'avantages pour soins de santé connexes dans le cadre du PAA.	Environ 25 anciens PG totalement invalides bénéficient de soins à domicile et d'avantages pour soins de santé connexes dans le cadre du PAA.	Environ 25 anciens PG totalement invalides bénéficient de soins à domicile et d'avantages pour soins de santé connexes dans le cadre du PAA.
Les résultats obtenus dans le cadre des programmes de soins de santé d'ACC sont expliqués plus en détail dans la section sur les résultats stratégiques des programmes d'avantages et de services du présent rapport.	Les résultats obtenus dans le cadre des programmes de soins de santé d'ACC sont expliqués plus en détail dans la section sur les résultats stratégiques des programmes d'avantages et de services du présent rapport.	Les résultats obtenus dans le cadre des programmes de soins de santé d'ACC sont expliqués plus en détail dans la section sur les résultats stratégiques des programmes d'avantages et de services du présent rapport.



Accès au site Web

Parlement du Canada :

- Chambre des communes
- Comités mixtes
- Sénat

<http://www.parl.gc.ca/common/index.asp?Language=F&Parl=38&ses=1>

examen le syndrome de stress post-traumatique (SSPT), un sujet qu'on a négligé pendant longtemps. Les recommandations étaient axées principalement sur un accroissement de la sensibilisation par rapport à ces affections ainsi que sur l'élaboration d'un programme convenable de diagnostic et de traitement afin d'aider les anciens combattants qui souffrent de cette affection débilissante.

Le 4 novembre 2003, ce comité a présenté au Sénat le dix-huitième rapport concernant les *activités commémoratives* entreprises par le Programme « Le Canada se souvient » d'Anciens Combattants Canada. Le sous-comité des anciens combattants a fait quatre recommandations spécifiques dans le but d'aider à assurer la restauration et la préservation des réalisations et des sacrifices des anciens combattants canadiens.

Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie

Présenté au Sénat le 5 novembre 2003, le seizième rapport - Projet de loi C-50 concernant une *Loi modifiant la législation relative aux avantages pour les anciens combattants et les enfants des anciens combattants décédés* -, a été examiné et a fait l'objet d'un rapport sans amendement.

projet de loi C-50 – Loi modifiant la législation relative aux avantages pour les anciens combattants et les enfants des anciens combattants décédés. Ces rapports ont été émis afin de répondre aux besoins les plus urgents des anciens combattants du Canada. Le projet de loi C-50 a été conçu pour augmenter les indemnités aux anciens prisonniers de guerre, pour rétablir le Programme d'aide à l'éducation pour les enfants des anciens combattants décédés et pour clarifier les exigences liées au service pour le Programme d'allocations aux anciens combattants. Le projet de loi a été adopté et, par conséquent, l'indemnisation mensuelle a été augmentée pour tous les anciens prisonniers de guerre qui ont été détenus par l'ennemi, ou qui l'ont éludé, pendant au moins 911 jours. Une indemnisation a également été offerte aux anciens prisonniers de guerre qui ont été détenus par l'ennemi, ou qui ont tenté d'éviter la capture, pour une période entre 30 et 88 jours. Grâce au rétablissement du Programme d'aide à l'éducation, on offre une aide financière aux enfants dont un des parents est un membre des Forces canadiennes qui est décédé en raison de son service militaire ou qui recevait une pension au taux de 48 p. 100 ou plus au moment de son décès. Une clarification des exigences liées au service modifie la définition d'un « ancien membre des forces de Sa Majesté » pour désigner une personne qui s'est enrôlée, qui a été assermentée, qui a servi sur un théâtre réel de guerre et qui a été libérée d'un tel service. Le Rapport 6 comportait également certaines observations à l'égard de l'admissibilité au Programme pour l'autonomie des anciens combattants de survivants d'anciens combattants admissibles.

Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense (CPSND)

Le 2 avril 2003, ce comité a présenté au Sénat le septième rapport concernant le projet de loi C-227 – Loi instituant une journée nationale de commémoration de la bataille de la crête de Vimy. Ce projet de loi a été étudié et rapporté sans modification. Le comité permanent a également fourni certaines constations par rapport au projet de loi.

Le 10 avril 2003, ce comité a présenté au Sénat le huitième rapport concernant le rapport intitulé *Pour rectifier la position des Forces canadiennes concernant la mort ou la mutilation*. Ce rapport a été émis parce que le système d'indemnisation offrait de l'aide aux membres de grades supérieurs qui n'était pas disponible aux membres de grades inférieurs. Le ministre de la Défense nationale a vite répondu au travail du sous-comité et tous les membres ont maintenant droit à une plus grande indemnité quelque soit leur grade.

Le 16 juin 2003, ce comité a présenté au Sénat le onzième rapport – le projet de loi C-31 concernant une loi modifiant la Loi sur les pensions et la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada. Ce projet de loi a été étudié et rapporté sans modification.

Le 16 juin 2003, ce comité a présenté au Sénat le douzième rapport – le projet de loi C-44 concernant une Loi prévoyant l'indemnisation des militaires ayant subi des blessures pendant leur service. Ce projet de loi a été étudié et rapporté sans modification.

Le 19 juin 2003, ce comité a présenté au Sénat le quatorzième rapport concernant le rapport intitulé *Traumatismes liés au stress : Le besoin de compréhension*. Ce rapport

Les rapports des comités parlementaires se classent dans trois catégories, c'est-à-dire les rapports administratifs (rapports concernant la composition des comités, les dépenses, les demandes et les approbations des budgets), les rapports législatifs (rapports concernant les projets de loi) et les rapports de fond (rapports traitant de sujets spéciaux ou significatifs). En 2003-2004, plusieurs rapports législatifs et de fond concernant le portefeuille des Anciens Combattants ont été présentés à la Chambre des communes ou au Sénat. Le comité de la Chambre des communes qui traite des enjeux reliés aux anciens combattants est le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants. Les comités sénatoriaux qui traitent des enjeux reliés aux anciens combattants sont le Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense et le Comité permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie. Chacun de ces comités sénatoriaux compte un sous-comité sur le portefeuille des Anciens Combattants. Voici un résumé des rapports des comités parlementaires ayant rapport au portefeuille des Anciens Combattants.

Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC)

Le 12 mai 2003, ce comité a présenté à la Chambre des communes le Rapport 1 au sujet du projet de loi C-31, une Loi modifiant la Loi sur les pensions et la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada. Ce projet de loi avait pour but de reconnaître, aux fins de l'admissibilité aux pensions, le service dans le cadre d'une « opération de service spécial ». Les membres des Forces canadiennes et de la GRC seront couverts sur une base perpétuelle (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) durant leur participation à une opération de service spécial. Dans un cas d'invalidité ou de décès du membre, ce dernier ou ses survivants seront admissibles aux prestations de pension. De plus, le pouvoir de désigner les « opérations de service spécial » et les « zones de service spécial » a été délégué au ministre de la Défense nationale (en ce qui a trait à la Loi sur les pensions) et au Solliciteur général du Canada (en ce qui a trait à la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada).

Le 12 juin 2003, ce comité a présenté à la Chambre le Rapport 3, intitulé *Honorer notre engagement : assurer aux anciens combattants des soins de longue durée de qualité*. Ce rapport a été émis suite à une étude sur les soins de longue durée fournis aux anciens combattants à travers le Canada. Le rapport contient les 25 recommandations du CPDNAC en vue d'améliorer les soins fournis aux anciens combattants dans les établissements de soins de longue durée et met l'accent sur trois thèmes principaux, c'est-à-dire les services d'alimentation, le type d'hébergement (chambres individuelles versus chambres à plusieurs lits) et la gestion des listes d'attente. La réponse du gouvernement est disponible à l'adresse suivante : <http://www.vac-acc.gc.ca/generel/f/sub.cfm?source=departement/reports/scondvra sponse>.

Le 10 octobre 2003, ce comité a présenté à la Chambre les Rapports 5 et 6 concernant le

Le TACRA a également lancé un processus permettant d'établir un lien entre les activités du programme et les résultats escomptés. Alors que le processus se poursuit, des mesures sont prises afin qu'un instrument de mesure et de reddition des comptes soit associé à toutes les activités, ce qui permettra d'améliorer la prestation d'informations sur le rendement. Toutes ces activités contribuent à renforcer la transparence, les pratiques de gestion et la reddition de comptes, tout en reflétant l'engagement du Tribunal à servir l'ensemble des Canadiens de manière responsable et efficace.

Accès au site Web



■ Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-dve/vec-cve/vec-cve_f.asp

■ Engagement du TACRA à la fonction de contrôleur moderne
<http://www.vrab-tacra.gc.ca/Modern-f.htm>

FONCTIONS DE CONTRÔLEUR MODERNE

Anciens Combattants Canada (ACC), à l'exemple des autres ministères et agences du gouvernement fédéral, souscrit pleinement aux principes de la fonction de contrôleur moderne. Les quatre pierres angulaires de la fonction moderne de contrôleur d'information financière et non financière intégrée sur le rendement, une gestion pertinente des risques, des systèmes de contrôle adéquats et des valeurs et principes éthiques judicieux.

Anciens Combattants démontre l'engagement pris envers l'excellence des services dispensés à l'ensemble des Canadiens en prenant des mesures pour renforcer ses processus de gestion de gestion des ressources et de prise de décisions. Au cours du dernier exercice, ACC a réalisé des progrès dans le cadre de deux des initiatives liées à la fonction de contrôleur moderne – valeurs et éthique et gestion intégrée du risque.

Pour ce qui est des valeurs et de l'éthique, le nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique a été remis en septembre à tous les employés. Par la suite, des séances d'information ont été offertes à ces derniers afin de les sensibiliser davantage à ces principes et pour les aider à mieux comprendre comment régler les dilemmes liés à l'éthique. On prévoit poursuivre la tenue de ces séances au cours de l'exercice 2004-2005.

La gestion intégrée du risque est maintenant perçue comme étant une partie intégrante de la planification dans tout le Ministère. Des évaluations à l'échelle du Ministère sont réalisées périodiquement avec les gestionnaires supérieurs afin d'assurer une approche qui permet à l'organisation de prendre conscience des principaux risques et de mettre en place des stratégies pour réagir en conséquence. De plus, les employés de tous les niveaux sont encouragés à favoriser un milieu de travail coopératif et proactif en ce qui a trait à la gestion du risque. Nous croyons que le fait de parler ouvertement des risques et des défis favorise l'élaboration d'attentes plus réalistes et un climat plus propice à l'innovation.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) a accompli des progrès considérables dans le domaine de la fonction de contrôleur moderne. Grâce à l'évaluation de pratiques de gestion modernes, nous avons pu cerner des forces et des possibilités, ce qui a permis au TACRA de concentrer ses énergies sur l'intégration de pratiques modernes de gestion dans ses opérations de tous les jours. Par exemple, un processus systématique a été mis en place pour recueillir, analyser et partager de l'information en vue de faciliter la prise de décisions et la présentation de rapports. Une séance de sensibilisation aux risques et d'évaluation des risques a été tenue en novembre 2003, ce qui a permis aux gestionnaires supérieurs et aux membres du personnel de discuter des facteurs de risque possibles, lesquels ont pu être relevés en procédant à une analyse de l'environnement qui nous a permis de cerner des mesures possibles d'atténuation tout en fournissant les bases de l'élaboration d'un Profil de risque opérationnel, lequel a été complété en janvier 2004. Au cours du présent exercice,



Accès au site Web

Pour de plus amples renseignements, y compris l'information personne-ressource, concernant celle-ci et les initiatives horizontales des autres ministères du gouvernement fédéral, veuillez consulter le site Web de la Base de données des résultats horizontaux du Secrétariat du Conseil du Trésor :

http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hr-rh_f.asp

Anciens Combattants Canada est actuellement le ministère directeur du Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS), lequel regroupe dix ministères et organismes. Ce partenariat a été établi en 1994 pour élaborer et mettre en oeuvre une stratégie en vue de coordonner les achats par le gouvernement

fédéral des produits et des services de soins de santé au coût le plus bas possible pour les clients du gouvernement fédéral et ce, grâce à la coordination des efforts parmi les ministères et les organismes qui y participent. Grâce à ce

partenariat, le gouvernement fédéral a augmenté l'efficacité et réduit le

chevauchement au niveau de la prestation des programmes communs de soins de santé, tout en maintenant ou en améliorant la qualité des services fournis par les ministères et

organismes. Au total, il y a plus d'un million de

Canadiens et de Canadiennes qui bénéficient du travail de ce partenariat, y compris les anciens combattants, les membres des Forces canadiennes, les membres de la GRC, les membres des Premières nations vivant sur des réserves, les Inuits, les détenus dans les institutions fédérales, les immigrants et les réfugiés admis.

ACC est responsable des services de secrétariat du partenariat fédéral pour les soins de santé et contribue au partenariat de plusieurs autres ministères. Notre sous-ministre déléguée est la présidente du comité exécutif du PFSS. Les coûts d'exploitation du secrétariat sont financés par ACC. De plus, nous participons à l'élaboration conjointe de politiques parmi les ministères concernés ainsi qu'aux négociations conjointes avec les fournisseurs de produits et de services de soins de santé. Ces produits et services comprennent, entre autres, les soins de la vue, le recyclage de l'équipement, l'audiologie, les soins dentaires, l'oxygène et les médicaments.

Grâce aux efforts de collaboration de ce partenariat, le gouvernement a réalisé des économies considérables. Conjointement avec la gestion améliorée des divers programmes impliqués, ceci signifie que les clients du gouvernement fédéral à travers le pays (y compris les anciens combattants) auront une meilleure qualité de vie.



Accès au site Web

Le Canada se souvient :

- Livres du Souvenir
- Mémorial virtuel de guerre du Canada
- Histoire
- Monuments
- Collections et registres

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/f/>

Activités des Forces canadiennes :

- Les prestations de pension d'invalidité pour les clients des FC
- Le syndrome de stress post-traumatique
- Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'ACC
- Responsabilité d'Anciens Combattants Canada à l'égard des Forces canadiennes
- Vision concernant une Charte des anciens combattants de l'ère moderne

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=forces>

Partenariat canadien des aînés :

- Registre de réseaux du PCA
 - PCA troussé de renseignements
- <http://www.seniors.gc.ca/scolPortAux.jsp?contentPageId=25&font=0&lang=fr&geo=104>

Info-aîné Canada :

- Formulaires et services en direct
- Contacts gouvernementaux
- Événements de la vie
- Ma province ou mon territoire
- Cherchez par sujet
- Restez en contact

<http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>

Info-aînés – Une ressource collaborative en ligne – Brockville, Ontario

<http://www.seniorsinfo.ca>

Plan gouvernement en direct du Portefeuille des anciens combattants

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/golrep>

Services aux anciens combattants :

- Programme de pension d'invalidité
- Programme des soins d santé
- L'usage des titulaires de la carte d'identité des soins de santé
- Programme pour l'autonomie des anciens combattants

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=services>

Au cours de l'exercice financier, le Service horizontal du Regroupement des aînés a continué d'accroître son appui au Partenariat canadien des aînés. Cet appui, inspiré des concepts qui ressortent des activités de transition dans les soins réalisées au cours de la période, a mené au lancement du Réseau du Portail commun des aînés en partenariat avec la province de l'Ontario et la ville de Brockville. D'autres municipalités ont montré beaucoup d'intérêt, et des présentations ont été faites dans ce portail à leur intention et à Services Nouveau-Brunswick. Le site Web Info-aînés Canada a été amélioré par l'ajout d'un lien « Événements de la vie ». Cette fonction permet de réduire considérablement le temps consacré à la recherche de renseignements liés aux circonstances particulières d'un aîné. Il suffit de choisir un événement (transition de soins de santé, décès et deuil ou retraité), de préciser la province de résidence et de répondre à un court questionnaire pour avoir accès à une liste de sites Web d'intérêt. L'équipe du Regroupement des aînés a également joué un rôle important dans l'élaboration d'un programme de services aux aînés qui s'inscrit dans le cadre de la Vision de la prestation des services pour les Canadiens du gouvernement canadien. Cette vision va au-delà du Gouvernement en direct et transformera les réseaux de prestation de services de façon à intégrer les programmes et les services et à les rendre souples, facile d'accès et simples à naviguer. Afin d'améliorer les services aux aînés, une analyse a été réalisée pour permettre aux diverses administrations de déceler les chevauchements et les lacunes dans la prestation des services. Des plans peuvent alors être mis en oeuvre pour mieux intégrer les services dispensés aux aînés. Les résultats de cette analyse ont créé un grand intérêt chez les personnes responsables de la transformation des services.

De plus en plus de Canadiens visitent le site Web d'ACC pour obtenir des renseignements et pour télécharger des documents, des formulaires et des lignes directrices. Au cours du présent exercice financier, quelque 1 415 000 visites ont été effectuées dans le site Web d'ACC et 173 909 documents ont été téléchargés. Fait à signaler, il s'agit d'une augmentation de 145 p. 100 dans les téléchargements par rapport à l'exercice précédent. Le site permet à nos anciens combattants et autres clients d'avoir facilement accès à nos lignes directrices et à nos formulaires. Il permet en outre au Ministère de réduire ses coûts d'impression et de distribution.

Nos initiatives du Gouvernement en direct n'auraient pu progresser sans la collaboration de nos nombreux partenaires des gouvernements fédéral et provincial et des membres du Partenariat canadiens des aînés. Nous avons de nombreux défis à relever, notamment en ce qui touche la limitation de nos ressources, les politiques administratives divergentes, les retards sur le plan technique, la viabilité à long terme et la satisfaction des besoins de tous nos partenaires. Par conséquent, l'accent est mis sur la qualité de nos rapports avec nos partenaires et, en particulier, les communications.

Au cours d'une période de six ans se terminant en 2005, Anciens Combattants Canada et tous les autres ministères du gouvernement fédéral se sont engagés à offrir sur Internet leurs services clés aux individus et aux entreprises. Afin d'appuyer cette initiative à l'échelle du gouvernement, ACC se concentre sur les prestations et les services de santé, le Souvenir et les aînés.

En ce qui a trait à nos pensions et allocations et à notre service clé des soins de santé, nous avons réalisé un progrès considérable. Depuis juin 2003, les infirmières des bureaux de district d'ACC sont en mesure de saisir leurs évaluations infirmières en direct. Un petit projet pilote est actuellement en cours pour déterminer la faisabilité de permettre aux professionnels de la santé et aux agences avec lesquels ACC a conclu des contrats de soumettre eux aussi leurs évaluations infirmières en direct pour ACC. ACC a effectué une analyse de rentabilisation concernant un système collectif d'évaluation de l'invalidité, démontrant les économies qu'on peut réaliser en partageant la technologie qui facilite les évaluations de santé. Récemment, d'autres ministères ont étudié la possibilité d'adopter l'approche développée par ACC. De plus, on est actuellement rendu aux dernières phases de développement d'un projet qui permettra aux clients de se servir d'Internet pour demander, en leur propre nom, une pension d'invalidité d'ACC ou une réévaluation d'une affection ouvrant droit à pension. Les demandes de pension d'invalidité en direct seront offertes de concert avec la mise en oeuvre du Système d'inscription commune de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. On prévoit mettre en oeuvre ces deux systèmes au cours de l'automne 2004. De plus, cette année, on a commencé à concevoir un système qui permettra aux clients de suivre en direct le progrès de leurs demandes de pension d'invalidité ou de réévaluation.

Le service clé Le Canada se poursuit à l'ajout de l'information au site Web du Memorial virtuel de guerre du Canada. À la fin de l'année, le site comptait 14 957 hommages liés aux noms de ceux qui ont perdu la vie durant les guerres et qui sont mentionnés dans les Livres du Souvenir du Canada. De plus amples renseignements ont été rendus disponibles concernant les sépultures de guerre et ce, grâce à la mise en oeuvre d'un système de suivi des tombes qui contient de l'information sur les tombes des anciens combattants enterrés au Canada. Cette année, en collaboration avec le ministère de la Défense nationale et le ministère du Patrimoine canadien, la section « Le Canada se souvient » du site Web d'ACC est devenue un partenaire important dans le cadre de la Passerelle pour l'histoire militaire canadienne. De plus, en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien, plusieurs histoires orales audio/vidéo ont été ajoutées au site Web. Le service clé Le Canada se poursuit également servi de centre de référence pour l'information concernant les activités organisées pour commémorer le jour J. Il convient de noter qu'au cours des mois précédant le jour du Souvenir, plus de 40 000 produits pédagogiques ont été téléchargés à partir de la section « Le Canada se souvient » du site Web d'ACC.

Voici un sommaire des recettes actuelles et des prévisions pour la période 2003-2004 à 2006-2007.

Milliers de dollars									
Recettes actuelles	Prévisions (recettes)					Estimation du coût total pour offrir le bien ou le service			
2003-04	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	
Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation chargés au plan provincial du Québec (service de réglemmentation).									
16 924 \$	17 501 \$	15 587 \$	14 402 \$	14 056 \$	50 827 \$	48 336 \$	46 113 \$	46 390 \$	
Hôpital Sainte-Anne : Repas régimes (autres biens et services)									
347 \$	333 \$	357 \$	368 \$	379 \$	1 132 \$	1 165 \$	1 120 \$	1 236 \$	
Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile (service de réglemmentation)									
4 194 \$	4 169 \$	4 137 \$	3 947 \$	3 971 \$	17 742 \$	16 872 \$	16 096 \$	16 193 \$	
Totaux									
21 465 \$	22 003 \$	20 081 \$	18 717 \$	18 406 \$	69 701 \$	66 373 \$	63 329 \$	63 819 \$	

<p>Hôpital Sainte-Anne : Repas régimes (autres biens et services)</p> <p>AAC charge des frais aux employés et aux visiteurs qui prennent des repas à la cafétéria de l'Hôpital.</p> <p>Autorité - Établissement des frais : Conforme à la pratique qui a cours dans le réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.</p> <p>Norme de service : Les normes de services sont entre autres données sur le Code d'hygiène à l'intention de l'industrie canadienne des services alimentaires et le Code canadien régissant la vente en détail des aliments et des services alimentaires. Les suggestions des usagers sont évaluées et mises en œuvre dans la mesure du possible.</p> <p>Résultats sur le rendement : Les usagers (employés et visiteurs) de la cafétéria sont invités à répondre à des sondages périodiques et ponctuels. Une boîte à suggestions est disponible pour recevoir les commentaires des usagers.</p> <p>Consultation et analyse : Le coût pour les employés est basé sur le taux établi dans les hôpitaux provinciaux du Québec et couvre principalement le coût des ingrédients du repas. Le coût pour les visiteurs est basé sur le coût pour les employés, plus une augmentation calculée en fonction d'un ratio entre 1,10 et 1,75.</p> <p>Processus de gestion des différends : Chaque différend concernant la nourriture est évalué individuellement. Suite à l'évaluation, et si la demande a du mérite, des mesures correctrices seront apportées.</p> <p>Date des dernières modifications : la dernière augmentation est entrée en vigueur le 28 mai 2003. L'augmentation du coût des ingrédients entre en ligne de compte.</p> <p>Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile (service de réglementation)</p> <p>Les frais d'hébergement et de repas ne sont pas chargés aux patients qui sont admis pour une affection ouvrant droit à pension. Cependant, lorsqu'un patient est admis pour une affection, n'ouvrant pas droit à pension, des frais mensuels sont exigés, jusqu'à concurrence de 778 \$, selon les revenus du patient et d'autres considérations. En 2003-2004, environ 466 lits étaient occupés par des patients souffrant d'affections n'ouvrant pas droit à pension.</p> <p>Autorité - Établissement des frais : Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants; CP 1990-1825; 28 août 1990.</p> <p>Norme de service : Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé.</p> <p>Résultats sur le rendement : En décembre 2002, le Conseil canadien d'agrément des services de santé a octroyé à l'Hôpital Sainte-Anne le type d'agrément le plus élevé (3 ans) qui peut être octroyé à un établissement de santé.</p> <p>Consultation et analyse : Le taux mensuel maximum qui est établi par AAC pour les frais d'hébergement et les repas est calculé de façon à égaliser le moins élevé des deux montants suivants : 1) Les frais provinciaux d'hébergement et de repas les moins élevés qui étaient en vigueur avant le 1^{er} juillet; ou 2) le taux mensuel maximum pour l'hébergement qui était en vigueur juste avant le 1^{er} octobre, multiplié par le pourcentage représentant le taux de l'AAC (personnes mariées) qui était en vigueur le 1^{er} juillet de l'année précédente. Les pensionnaires reçoivent une lettre spécifiant le nouveau taux mensuel qui leur sera chargé.</p> <p>Processus de gestion des différends : Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et (ou) dans le cadre de réunions avec les pensionnaires ou leurs représentants. En outre, des mesures de compensation pourraient être prises pour en arriver à un règlement.</p> <p>Date des dernières modifications : La dernière augmentation des frais mensuels remonte au 1^{er} octobre 2003.</p> <p>Autres renseignements : Les travaux de construction et de rénovation à l'Hôpital ont une incidence sur l'admission des patients puisque le nombre de lits diminuera de 566 (avril 2003) à 446 (une fois le projet terminé).</p>	<p>44</p> <p>www.vac-acc.gc.ca Anciens Combattants www.vrab-tacra.gc.ca</p>
---	---

ANNEXES : INFORMATION SUR LES CHARGES EXTERNES

Anciens Combattants Canada charge des frais à l'Hôpital Sainte-Anne. Au cours de l'exercice 2003-2004, ces frais ont totalisé 21,5 millions de dollars. Toutes les recettes générées sont non disponibles et sont versées au Trésor. Vous trouverez ci-dessous la liste de nos activités générant des frais et nos recettes pour l'exercice 2003-2004 jusqu'à l'exercice 2006-2007.

<p>Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation chargés au plan provincial du Québec (autres biens et services)</p>	<p>Lorsqu'un patient est admis à l'Hôpital Sainte-Anne pour une affection qui est liée à une affection ouvrant droit à pension, l'ACC assume tous les coûts et, par conséquent, aucun frais n'est chargé au gouvernement du Québec. D'autre part, lorsqu'un patient est admis pour une affection n'ouvrant pas droit à pension, l'Hôpital chargera le taux quotidien au gouvernement du Québec pour le type de soins (chroniques ou actifs) que le patient a reçu. ACC a chargé des frais au gouvernement du Québec pour ces types de patients totalisant 145 337 jours-patients pour des soins chroniques et 1 064 jours-patients pour des soins actifs.</p> <p>Autorité - Etablissement des frais : Lettre reçue du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec qui spécifie le montant qui sera payé.</p> <p>Normes de service : Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé.</p> <p>Résultats sur le rendement : En décembre 2002, le Conseil canadien d'agrement des services de santé a octroyé à l'Hôpital Sainte-Anne le type d'agrement le plus élevé (3 ans) qui peut être octroyé à un établissement de santé.</p> <p>Consultation et analyse : Les taux quotidiens sont fixés par le Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec à raison de 115 \$ pour les soins chroniques et de 198 \$ pour les soins actifs.</p> <p>Processus de gestion des différends : Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et (ou) dans le cadre de réunions.</p> <p>Date des dernières modifications : Les taux quotidiens n'ont pas changé depuis 1988-1989.</p> <p>Autres renseignements : Les travaux de construction et de rénovation à l'Hôpital ont une incidence sur l'admission des patients puisque le nombre de lits diminuera de 568 (avril 2003) à 446 (une fois le projet terminé).</p>
---	---

Évaluation ou examen		Date d'achèvement
Réseau de soutien par les pairs (Soutien social aux victimes de stress opérationnel) - afin de préparer une ébauche pour le cadre d'évaluation et de surveiller le déroulement de l'évaluation indépendante du projet pilote du réseau national de soutien par des pairs faite à contrat.		Août 2004
Stratégie de développement durable - afin de fournir un cadre au travail que doit exécuter le personnel du Portefeuille pour donner suite aux recommandations du Bureau du Vérificateur général et pour mener à bien les projets mis en oeuvre dans le cadre de la stratégie de développement durable.		En cours
Programme pilote du coordonnateur de la transition - afin d'évaluer l'efficacité de ce projet.		Février 2004
Étude de base du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAc) - afin d'établir des mesures de référence pour comparer le rendement du processus de paiement du PAAc avant et après la mise en oeuvre du SFTDSS.		Avril 2004
Analyse des risques du TACRA - afin d'aider le TACRA à préparer son modèle d'identification et d'évaluation du risque.		Février 2003 et Mars 2004



Accès au site Web

Les examens ne sont normalement pas accessibles en ligne. Toutefois, une fois les rapports complétés, toutes les vérifications et les évaluations que nous effectuons sont disponibles sur le site Web qui se trouve à l'adresse suivante :

<http://www.vac-acc.gc.ca/generel/f/sub.cfm?source=departement/reports/deplandre>

Bon nombre d'évaluations et d'examen sont effectués tout au long de l'année dans l'ensemble du Portefeuille. Les évaluations permettent d'améliorer l'efficacité des programmes et des processus de mise en application de ces programmes de deux manières. Premièrement, elles aident les gestionnaires à concevoir (ou à améliorer) les politiques, les programmes et les initiatives. Deuxièmement, elles leur permettent :

- a) d'évaluer périodiquement l'efficacité des politiques et des programmes; b) d'obtenir de l'information sur les répercussions (prévues ou non) et de déterminer d'autres possibilités d'atteindre les résultats escomptés. Les examens, par ailleurs, fournissent à la haute direction l'information dont elle a besoin pour prendre des décisions relatives à divers sujets. Le tableau suivant fournit des données sur diverses évaluations et sur divers examens entrepris ou achevés au cours de l'exercice 2003-2004.

Évaluation ou examen		Date d'achèvement
<i>Critères et cadre d'évaluation des partenariats au sein d'Anciens Combattants Canada</i> - afin de déterminer la pertinence et l'applicabilité des lignes directrices/critères élaborés dans le cadre de l'initiative de coordination des partenariats.		Juillet 2003
<i>Évaluation du Programme de pension d'invalidité (volume 1)</i> - afin d'évaluer la pertinence du programme et son incidence sur les clients et de faire des suggestions quant à la future conception du programme.		Automne 2004
<i>Évaluation finale de l'initiative pour la prévention des chutes - Santé Canada et Anciens Combattants Canada</i> - afin d'évaluer les progrès, les répercussions et les leçons apprises dans le cadre de l'initiative et d'obtenir l'information requise pour prendre des décisions au niveau de l'initiative dans son ensemble et des projets individuels.		Automne 2004
<i>Conversion - Institut des vérificateurs internes/Organisation internationale de normalisation</i> - afin de moderniser la politique de qualité ISO de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation afin de répondre aux exigences relatives aux nouvelles normes et de présenter une nouvelle demande de certification.		Novembre 2003
<i>Cadre de prestation intégrée des services (CPS)</i> - afin de fournir un cadre d'évaluation pour le CPS pour l'évaluation ultérieure visant la mise en oeuvre de cette initiative.		Printemps 2005
<i>Fonction moderne de contrôle/pratiques modernes de gestion</i> - afin d'aider la direction à gérer les activités liées aux opérations et à l'administration du ministère de façon intégrée.		En cours



Accès au site Web

- Tribunal des anciens combattants (révision et appel) :
- Ici TACRA
- Contactez-nous
- Documents (y compris le Plan stratégique 2003-2006)
- Foire aux questions
- Engagement envers le service
- Quoi de neuf
- <http://www.vrab-tacra.gc.ca>

Le tableau qui suit indique le nombre de décisions rendues par le Tribunal au cours des trois dernières années.

Décisions rendues	2001-2002	2002-2003	2003-2004	En cours*
Révisions	4 056	5 213	5 015	3 322
Appels	1 316	1 363	1 755	849
Réexamins	223	120	258	79
Allocations aux anciens combattants	185	56	26	5
Total	5 780	6 752	7 054	4 255

* Nombre de demandes inscrites en date du 31 mars 2004 qui sont en cours de traitement et n'ont pas encore atteint l'étape de l'audition. Ces chiffres comprennent les demandes pouvant être retirées par les demandeurs avant que la date d'audition n'ait été choisie, ou le jour même de l'audition.

À l'audience de révision, les membres du Tribunal tiennent compte du témoignage du demandeur, de tout nouvel élément de preuve soumis et de l'argumentation du représentant. En moyenne, 50,3 p. 100 des 5 015 décisions de révision rendues et 32,1 p. 100 des 1 755 décisions d'appel rendues ont été modifiées par rapport à la décision précédente.

• • • AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES • • •

Grâce au travail dévoué de ses membres et de son personnel, le TACRA s'efforce d'offrir à sa clientèle un service de qualité supérieure et adapté à ses besoins. Ainsi les demandeurs sont traités avec équité, et les décisions rendues dans le cadre d'appels sont impartiales et administrées dans les meilleurs délais. Le TACRA s'est engagé à améliorer la prestation des services, la reddition des comptes et la communication, et les diverses initiatives qu'il a mises en place bénéficieront à sa clientèle.

ont des répercussions sur la capacité du TACRA de satisfaire les demandes toujours croissantes qui s'exercent sur la charge de travail. Le Tribunal a préparé la preuve documentaire de 10 720 demandes; pourtant, seulement 7 054 demandes ont été terminées, ce qui indique qu'un nombre important de demandes ne s'est pas rendu à l'audition tout en nécessitant le même travail de préparation. Les clients retirent leurs demandes pour diverses raisons. Il est donc difficile d'évaluer le nombre de demandes qui seront retirées en cours de processus et celles qui ne seront pas traitées à la date prévue d'audition. Afin de réduire ce problème, le Tribunal a veillé à ce que les ressources soient réparties de façon efficace et a travaillé avec les représentants afin de prendre les mesures nécessaires pour réduire le nombre de demandes retirées après la préparation de la preuve documentaire.

La composition de la clientèle du Tribunal a continué de changer; on a constaté en effet une augmentation appréciable de décisions rendues pour les membres des Forces canadiennes (qui sont passées de 48,4 p. 100 en 2000-2001 à 65,6 p. 100 en 2003-2004) et pour les membres de la GRC (qui sont passées de 5,1 p. 100 en 2000-2001 à 7,0 p. 100 en 2003-2004). Ces augmentations sont compensées par une diminution des décisions rendues pour les anciens combattants, qui sont passées de 46,5 p. 100 à 25,8 p. 100 au cours de la même période.

Les clients plus jeunes des Forces canadiennes sont confrontés à une réalité différente de celle qu'ont connue les anciens combattants des grands conflits. En conséquence, les membres doivent accroître leur capacité de rendre des décisions à l'égard de demandes portant sur un large éventail d'incapacités, des troubles médicaux plus complexes et de nouveaux arguments juridiques. Il est donc crucial d'assurer aux membres du Tribunal une formation continue ainsi que l'accès à la recherche et aux renseignements médicaux les plus récents, afin que ceux-ci puissent appliquer adéquatement la loi en rapport avec les preuves et les circonstances de chaque cas. Bien que la loi accorde le bénéfice du doute, le demandeur est obligé de fournir des éléments de preuve reposant sur des faits et des documents médicaux permettant d'établir un lien de causalité entre l'incapacité médicale dont il souffre et le service militaire.

D'autre part, le demandeur s'attend à ce qu'une décision soit rendue dans un délai raisonnable suivant l'audience de révision ou d'appel. Au cours de 2003-2004, 90 p. 100 des décisions de révision ont été rendues dans un délai de 28,7 jours et 90 p. 100 des décisions d'appel ont été rendues dans un délai de 22,8 jours, ce qui se compare avantageusement aux normes de service établies, selon lesquelles une décision doit être rendue dans les 30 jours suivant la date de l'audience. Après avoir épuisé tous les recours du TACRA, les clients peuvent soumettre une demande de recours en révision auprès de la Cour fédérale du Canada. En 2003-2004, quatorze appelants ont rempli un avis de requête auprès de la Cour fédérale (moins de 0,2 p. 100 des 7 054 décisions rendues par le Tribunal pour le présent exercice). Sur les treize décisions rendues par la Cour fédérale au cours de l'exercice, six demandes ont été autorisées et renvoyées au Tribunal pour une nouvelle audience et sept d'entre elles ont été rejetées.

clientèle, le Tribunal a instauré un plan stratégique visant à rationaliser et améliorer son programme. Ce cadre est axé sur les quatre priorités susmentionnées. Les améliorations apportées, fruit du travail du Tribunal pour répondre aux objectifs du plan stratégique, assureront que le processus de recours est équitable, impartial, accessible, transparent et qu'il satisfait les normes de service établies.

La charge de travail précédant une audience comporte la compilation de la preuve documentaire pour les membres du Tribunal et les représentants, le travail de préparation de la demande pour le représentant et la planification de la date d'audience une fois que le représentant et le client ont indiqué qu'ils sont prêts à aller de l'avant. Les auditions orales de révision ont lieu en 35 endroits de part et d'autre du Canada, selon le volume de cas dans chaque endroit. Règle générale, les audiences d'appel se tiennent à Charlottetown. Bien que le délai moyen séparant la réception d'une demande de la date d'audition soit de quatre à cinq mois, une partie de ce délai peut parfois s'expliquer par l'attente de la production de documents ou rapports supplémentaires de la part du client. Le Tribunal travaille de concert avec les représentants afin d'identifier des stratégies permettant de porter les demandes en audition plus rapidement.

Au cours de l'exercice, le TACRA a entrepris un certain nombre d'initiatives visant à modifier et à renforcer son programme. Une augmentation des consultations et de la collaboration avec le Bureau de services juridiques des pensions, la Légion royale canadienne et les organismes d'anciens combattants a permis de réduire les délais et d'améliorer le traitement des demandes. Un projet pilote de gestion de cas, réalisé en collaboration avec le Bureau de services juridiques des pensions, a porté sur l'amélioration de la préparation des demandes. Par ailleurs, on a continué à explorer des méthodes de échange pour augmenter le nombre d'audiences tenues par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Des conférences pour les membres du Tribunal, portant sur les troubles médicaux, l'information juridique et les nouveaux enjeux, ont permis à ceux-ci d'accroître leurs connaissances et de renforcer l'application uniforme de la loi. La publication d'avis de pratique, l'accès à des ressources spécialisées et l'uniformisation de la formation informatique ont permis de réduire le temps de préparation des décisions.

Une vérification des communications visant à examiner les pratiques actuelles et à identifier les priorités auxquelles le Tribunal doit s'attaquer a été effectuée au cours de l'exercice. Les efforts se sont poursuivis afin d'améliorer la communication avec les clients à chaque palier du processus décisionnel et ont mené entre autres à la création d'une formule révisée pour communiquer la décision écrite. Le Tribunal a répondu de façon adéquate à un nombre croissant de demandes téléphoniques ou écrites et a surpassé les normes de service établies. Le site Web du TACRA constitue une source précieuse d'information et a été amélioré de façon significative afin de rendre accessibles au public les détails du programme.

La mise en place efficace de ces diverses initiatives prouve la détermination du Tribunal à améliorer la prestation des services pour tous ses clients. Cependant, certains facteurs

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE :
PROGRAMME DU TRIBUNAL DES ANCIENS COMBATTANTS (RÉVISION ET APPEL)

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

ÉQUITÉ DANS LES PROGRAMMES D'ALLOCATION D'ANCIENS COMBATTANTS ET DE PENSION D'INVALIDITÉ

PRIORITÉS

Améliorer les communications avec les appelants, le personnel et les parties intéressées

Améliorer la prestation des services

Améliorer la structure et la capacité de la gestion

Assurer une transition sans heurt

...

Depenses réelles pour 2003-2004 :

109 équivalents plein temps

11,1 millions de dollars

... .. INTRODUCTION

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est un tribunal quasi judiciaire indépendant dont le mandat est d'assurer aux demandeurs un processus de recours équitable, efficace et conforme à la loi. Les membres du Tribunal sont des arbitres impartiaux qui tiennent les audiences et rendent des décisions par écrit où ils consistent les raisons justifiant la décision.

Les Canadiens qui soumettent des demandes de pension d'invalidité ou d'allocation aux anciens combattants à ACC reçoivent une décision favorable, partiellement

favorable ou défavorable. Les personnes qui ne sont pas satisfaites de la décision rendue peuvent faire une demande de révision auprès du Tribunal des anciens combattants

(révision et appel) (TACRA). Si les résultats de l'audience de révision ne sont pas à la satisfaction du demandeur, celui-ci peut interjeter appel auprès du TACRA. S'il y a une

erreur de fait ou de droit dans la décision d'appel ou si le demandeur a de nouveaux éléments de preuve à présenter au comité d'appel, il peut soumettre une demande de

réexamen. Le recours final que peut exercer un demandeur est un recours en révision auprès de la Cour fédérale du Canada. Bien que le TACRA ne soit pas considéré comme

une partie dans le cadre du processus de recours en révision et qu'il revendique rarement le statut d'intervenant, il se doit d'analyser les décisions de la Cour fédérale

afin de s'assurer que l'orientation donnée se reflète dans ses décisions, ses politiques et son fonctionnement.

... .. RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT

Afin de remplir son engagement d'assurer un processus de recours impartial, de statuer sur les demandes avec uniformité et d'améliorer les communications avec sa

Outre les plans décrits ci-dessus, nous continuons à développer nos capacités en matière de planification stratégique, d'élaboration de politiques et d'analyse. Ces mesures sont particulièrement importantes lorsque nous travaillons avec des partenaires et des intervenants de l'externe à la réalisation des initiatives d'Anciens Combattants.

• • • AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES • • •

La gestion efficace des coûts liés à la prestation de services ministériels assure une utilisation optimale des ressources, tant humaines que matérielles, dans les services dispensés aux clients. Les plans à long terme nous permettent de gérer nos ressources, de nous préparer aux situations nouvelles et de maintenir la qualité des services que nous dispensons à nos clients.



Accès au site Web

- Plan stratégique quinquennal 2001-2006 d'ACC
- Plan stratégique quinquennal des ressources humaines 2002-2007 d'ACC
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports>
- Plan stratégique 2003-2006 du TACRA
<http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA/Documents/f.htm>

découlent du *Plan stratégique quinquennal 2001-2006 d'ACC* :

- 1) Le *Plan Stratégique des ressources humaines 2002-2007 d'ACC* porte sur diverses questions liées au personnel, dont notamment les occasions d'apprentissage et de perfectionnement, le maintien de l'effectif, le recrutement et la diversité en milieu de travail. Au cours du présent exercice financier, les membres du personnel ont eu l'occasion de terminer des plans d'apprentissage. Les recherches se poursuivent pour améliorer notre processus de sélection dans le cadre du recrutement des nouveaux employés. De même, des ateliers de leadership ont été offerts aux gestionnaires supérieurs, intermédiaires et de première ligne.

- 2) Au cours de la deuxième année du *Plan stratégique de l'Hôpital Sainte-Anne 2002-2007*, les travaux réalisés ont porté sur l'atteinte des objectifs et l'énoncé de la vision. Ce plan stratégique porte surtout sur le projet de modernisation de l'Hôpital, diverses initiatives cliniques et les besoins en ressources humaines, et il est mis à jour tous les ans afin de tenir compte des priorités courantes. Au cours du présent exercice financier, des progrès ont été réalisés dans un certain nombre de secteurs prioritaires de l'Hôpital, soit la recherche, les soins aux personnes atteintes de démence, la gestion de la douleur et la dysphagie. Des renseignements supplémentaires sont présentes dans la section Résultat stratégique des Programmes de prestations et de services du présent rapport.

- 3) Le *Plan stratégique de gestion de l'information et des technologies de l'information 2003-2006 d'Anciens Combattants* assure que ses infrastructures et ses services sont bien alignés sur les objectifs stratégiques contenus dans le *Plan stratégique quinquennal d'ACC*. Au cours du présent exercice financier, nous avons poursuivi l'identification et le remplacement des infrastructures essentielles. Nous avons également mis en place des politiques de gestion de l'actif et des mesures de contrôle des achats. Enfin, nous avons continué de satisfaire aux exigences d'ACC en matière de TI afin de tenir compte des programmes et des services nouveaux et évolutifs qui ont été mis en place cette année.

ACC produit également un Plan annuel de communication ministérielle dont l'objectif global consiste à intégrer les priorités gouvernementales, ministérielles et institutionnelles en matière de communication. Ce plan décrit la démarche du Ministère en matière de communication axée sur le client et l'intervenant, guide la réalisation des programmes de services et de prestations et invite tous les Canadiens et Canadiennes, en particulier les jeunes, à rendre hommage aux anciens combattants canadiens et canadiennes et aux héros militaires modernes.

Le TACRA a élaboré son *Plan stratégique 2003-2006* afin de s'attaquer aux problèmes actuels et à venir et de concentrer ses efforts sur l'amélioration dans divers domaines, dont notamment la communication, la prestation de services, la structure de gestion et la gestion de la transition. Ce Plan stratégique et la mise à jour de 2004 sont accessibles dans le site Web du TACRA.

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE :

ADMINISTRATION MINISTÉRIELLE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

...

LES ACTIVITÉS SE CONCENTRENT SUR L'AMÉLIORATION DES SERVICES ET DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'ENTREPRISE DE LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'EFFETIF, DE CONTRIBUTION ACCRUE À L'ÉLABORATION DES POLITIQUES NATIONALES DANS LES DOMAINES QUI SONT DIRECTEMENT LIÉS AU BIEN-ÊTRE ET À LA RECONNAISSANCE DES ANCIENS COMBATTANTS ET DES AUTRES CLIENTS.

PRIORITÉS

Améliorer notre politique afin d'assurer une utilisation plus efficace de l'information et de l'analyse en ce qui touche la prise de décisions en fonction de preuves et la responsabilisation à l'égard du public
Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens
Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct

...

Dépenses réelles pour l'année financière 2003-2004 :

67,4 millions de dollars
615 équivalents plein temps

... .. INTRODUCTION

Nos activités et priorités ministérielles en administration permettent aux responsables du Portefeuille d'assurer que nous avons les ressources nécessaires pour dispenser les programmes de services et de prestations à nos anciens combattants et autres clients

... .. RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT

La gestion efficace de nos ressources est essentielle à la satisfaction des besoins de nos clients. Afin d'assurer l'efficacité des opérations, Anciens Combattants concentre ses efforts sur l'amélioration du service, la gestion de son personnel et la prise de décisions éclairées. Pour ce faire, nous avons en place un certain nombre de plans stratégiques pluriannuels qui nous servent de guides :

Le Plan stratégique quinquennal 2001-2006 d'ACC décrit les priorités et les objectifs stratégiques du Ministère présentés dans le présent Rapport sur le rendement 2003-2004. Le Plan stratégique est revu est mis à jour tous les ans. La mise à jour de 2003 est accessible au public dans le site Web d'ACC. Trois plans stratégiques connexes

toile de fond historique nécessaire pour bien comprendre les valeurs et principes sur lesquels notre pays repose. Il explique à l'ensemble de la population canadienne, en particulier à nos jeunes et aux nouveaux arrivants, la signification des événements du passé et comment ceux-ci ont contribué à bâtir la société dans laquelle nous vivons. Il procure également aux Canadiens et Canadiennes une juste compréhension de la façon dont le Canada est devenu une nation et de la façon dont il s'est taillé une place parmi les nations de ce monde.



Accès au site Web

Le Canada se souvient :

- Les livres du souvenir
- Mémoriel virtuel de guerre du Canada
- Histoire
- Monuments
- Collections et registres
- Quoi de neuf

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/f/>

Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens

des champs de bataille :

- Monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale en Europe
- Vimy version interactive
- Restauration et remise en état du Monument commémoratif du Canada à Vimy
- Investigation des éléments sous terrains de Vimy et Beaumont-Hamel

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/f/sub.cfm?source=Memorials/cbmr>

Les jeunes et les éducateurs :

- Activités
- Faire de la recherche?
- Activités amusantes
- Multi médias
- Programme de guides étudiants
- Ressources - enseignants
- Vous travaillez sur un projet?

<http://www.vac-acc.gc.ca/youth/f/>

neuvien de Beaumont-Hamel en France. En 2003-2004, une quarantaine d'étudiants y ont travaillé à titre de guides.

Six Livres du Souvenir sont conservés dans la Chapelle du Souvenir dans la tour de la Paix. On y a inscrit les noms de ceux qui sont tombés au champ d'honneur au service du Canada. En 2003-2004, ACC a commencé à travailler sur le Septième Livre du Souvenir, portant le titre « Au service de la paix ». Ce livre rendra hommage à ceux et celles qui sont décédés des suites de leur service militaire et qui n'ont pas été reconnus dans les Livres du Souvenir précédents. On s'attend à ce que ce livre soit achevé et placé dans la Chapelle du Souvenir en 2005.

Il y a treize monuments commémoratifs canadiens de la Première Guerre mondiale en France et en Belgique. Ces monuments ont été érigés pour commémorer des événements d'importance historique particulière pour les Canadiens et Canadiennes et pour souligner les sacrifices consentis aux militaires de la Première Guerre mondiale. On estime que plus d'un million de personnes ont visité ces sites au cours de 2003-2004. L'âge moyen de ces monuments commémoratifs étant 75 ans, ils ont besoin de remise à neuf afin de préserver et sauvegarder leur dignité et intégrité culturelles, ainsi que d'assurer la santé et la sécurité des visiteurs et des employés. Pour cette raison, le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille a vu le jour en 2001; il vise la restauration de chacun de ces sites, le plus remarquable étant celui de Vimy, afin d'assurer la santé et la sécurité tant des visiteurs que des employés et de préserver et sauvegarder la dignité et l'intégrité de ces sites. On prévoit l'achèvement des travaux pour décembre 2006, travaux qui s'élèveront à 30 millions de dollars.

Pendant cette année financière, il y a eu des progrès dans de nombreux sites. Le projet de restauration de Vimy et les travaux de conservation du site Beaumont-Hamel se sont poursuivis en 2003-2004. Il était prévu que les travaux de construction du site de Vimy débutent le début des travaux au début de l'automne 2004. Les travaux effectués sur les autres sites se déroulent selon l'échéancier. Avant le 1^{er} avril 2003, les travaux sur trois des plus petits sites (Courcellette, le Quesnel et Dury) ont été terminés avant le 1^{er} avril 2003 et on s'attendait à ce que les travaux de cinq autres sites soient achevés au cours de 2003-2004. Les travaux de construction et de restauration ont été achevés sur trois sites (Masnières, Guedecourt et St-Julien). Cependant, des retards dans l'exécution des contrats pour le projet de restauration de Vimy ont entraîné le report des travaux prévus à deux autres sites, au bois de Bourlon et à Monchy le Preux, on s'attend à ce que la restauration soit parachevée à la fin de 2004. Enfin, trois sites (Hill 62, Passchendaele et Courtrai) seront terminés au cours de l'année financière 2005-2006.

• • • AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES • • •

Un programme solide du Souvenir est essentiel au développement de notre pays. Il insufflé une fierté envers les réalisations des Canadiens et Canadiennes et fournit une

Corée dans le développement du Canada et de la défense de la liberté. Cent quarante jeunes ont participé à ce programme au cours de l'exercice. En association avec la Fondation canadienne des champs de bataille, neuf étudiants ont participé à un voyage d'étude jeunesse et ont visité Bard, en Italie.

ACC continue à utiliser les médias électroniques comme moyen de renseigner les Canadiens et les Canadiennes sur les sujets liés à la commémoration. En 2003, par exemple, ACC a signé un protocole d'entente avec Patrimoine canadien afin d'achever le projet de numérisation de l'histoire orale. Ce projet, qui vise les jeunes, les enseignants, les étudiants de tous âges et le public canadien portant un intérêt à l'histoire militaire canadienne, a rendu possible la consultation d'entrevues audio et vidéo menées auprès d'anciens combattants canadiens et portant sur leurs expériences - entrevues recueillies par ACC au cours des 30 dernières années. Également, le site Web « Le Canada se souvient » a augmenté de nouvelles données sont constamment ajoutées, a fait l'objet d'une mise à jour visant à améliorer la navigation et la recherche d'information.

Le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada est un répertoire électronique d'information sur les tombes et monuments commémoratifs de plus de 116 000 Canadiens et Canadiennes ayant servi et donné leur vie pour le Canada. Les visiteurs du site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada peuvent également ajouter des photographies, lettres, cartes postales et coupures de journaux dans la section « Aidez-nous à constituer une collection de photos » du site Web en envoyant à ACC une copie électronique de leurs souvenirs, au moyen d'un formulaire électronique de présentation. Au cours de 2003-2004, plus de 6000 souvenirs ont été soumis.

ACC poursuit son partenariat avec le Fonds du souvenir, qui vise à fournir une assistance pour couvrir les frais de funérailles, d'inhumation et de stèles funéraires des anciens combattants du Canada. En 2003-2004, près de 2800 demandes d'inhumation ont été approuvées (totalisant une somme de 10,9 millions de dollars). En juin 2003, on a inhumé au cimetière Passchendaele, en Belgique, les restes de trois soldats canadiens non identifiés.

Afin de rendre hommage à ceux qui ont donné leur vie pour le Canada, ACC assure l'entretien continu de leurs tombes et monuments. Il y a environ 116 000 canadiens et canadiennes tombés au champ d'honneur qui sont inhumés dans 74 pays, ainsi qu'environ 350 000 autres emplacements de pierres tombales situés dans environ 15 000 cimetières à la grandeur du Canada, dans lesquels des membres du personnel des forces armées, des anciens combattants et d'autres ont été inhumés. En 2003-2004, on a lancé un projet pilote visant à localiser les emplacements réels des tombes de tous les anciens combattants au Québec. Ce projet constitue la première étape de localisation des tombes de tous les anciens combattants au Canada.

Le Programme de guides étudiants mis sur pied en France offre la possibilité aux étudiants canadiens et canadiennes de travailler pour une période de quatre mois à titre de guides au Monument commémoratif national canadien à Vimy et au Mémorial terre-

nombreuses activités ont eu lieu partout au pays. Le thème de cette année était « Le Canada se souvient de la guerre de Corée » et visait à rendre hommage à tous les anciens combattants du Canada, en particulier ceux qui ont servi le Canada lors de la guerre de Corée.

Suite aux deux projets de loi déposés par des députés, le Parlement a reconnu, en 2003-2004, deux jours spéciaux pour les anciens combattants. Le projet de loi C-227, la *Loi sur le jour de la bataille de Vimy*, est entré en vigueur le 3 avril 2003. Cette loi consacre le 9 avril de chaque année journée nationale de commémoration de la bataille de la crête de Vimy. De même, le projet de loi C-411, la *Loi sur la journée des anciens combattants de la marine marchande*, a été proclamé le 19 juin 2003; cette loi désigne le 3 septembre de chaque année comme journée de reconnaissance de la contribution des anciens combattants de la marine marchande.

Le 6 juin 2003, en vertu du Décret modifiant le Décret sur la Médaille canadienne des Volontaires (SI/2003-120), l'admissibilité à la Médaille canadienne du volontaire est maintenant offerte aux membres, aux gendarmes de réserve et aux gendarmes spéciaux de la GRC qui ont volontairement servi durant la Deuxième Guerre mondiale. Par conséquent, en 2003-2004, Anciens Combattants Canada a émis 136 médailles aux anciens membres de la GRC (ou à leurs plus proches parents).

Chaque année, notre Ministère, par l'entremise de la « Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants », reconnaît les efforts accomplis par ceux qui ont contribué soit aux soins et au bien-être d'anciens combattants, soit à la commémoration des sacrifices et des accomplissements de ceux-ci. En 2003-2004, 62 personnes ont reçu ce prix prestigieux.

ACC est actuellement confronté à la réalité du vieillissement de la population des anciens combattants, ayant pour résultat que ceux-ci sont de moins en moins capables de participer à des activités de commémoration. À ce titre, le Ministère reconnaît le besoin de « transmettre la flamme du souvenir » aux jeunes afin que les futures générations « n'oublient jamais » notre histoire et notre patrimoine militaires. Un des moyens dont s'est doté ACC est la création d'activités d'action communautaire et d'initiatives d'apprentissage. Au cours de 2003-2004, des produits d'apprentissage novateurs ont été créés et distribués aux enseignants canadiens partout au pays. Par ailleurs, nous avons continué à fournir une multitude de ressources d'apprentissage portant sur la participation du Canada à la Première Guerre mondiale et à la Seconde Guerre mondiale et à d'autres zones de conflits militaires. De plus, lors du congrès national de l'Association d'études canadiennes qui s'est tenu à Halifax en octobre 2003, notre ancien Ministre a procédé au lancement de la trousse pédagogique multimédia d'ACC « Le Canada se souvient de la guerre de Corée 1950-1953 ». Plus de 2000 troussees ont été distribuées par la suite dans les écoles canadiennes.

ACC a établi un partenariat avec Rencontres du Canada afin d'offrir un programme d'une semaine pour les jeunes canadiens et canadiennes d'en apprendre plus sur le rôle joué par les anciens combattants lors de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de

des périodes significatives de l'histoire militaire du Canada ont eu lieu.

Le 60^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique a été commémoré par la tenue d'événements partout au Canada et au Royaume-Uni. Des défilés d'anciens combattants et des cérémonies ont eu lieu à Ottawa, Vancouver, Winnipeg, Halifax et dans les collectivités des provinces de l'Atlantique. Des cérémonies ont eu lieu à Liverpool, en Angleterre, auxquelles a participé une délégation composée d'anciens combattants, de parlementaires et de représentants de diverses associations d'anciens combattants. Pour marquer cet anniversaire, on a créé et distribué partout au pays une fiche d'information pour le public ainsi qu'un guide d'apprentissage pour les enseignants.

En juin 2003, on a procédé à l'ouverture officielle du Centre Juno Beach en France, lors d'une cérémonie à laquelle ont assisté environ 3000 personnes, dont le ministre des Anciens Combattants, des représentants du gouvernement de la France, des anciens combattants, ainsi que leurs familles. ACC a consacré environ 3 millions de dollars à la création et au bon fonctionnement de ce Centre, qui assurera la préservation du souvenir de la contribution du Canada à la Seconde Guerre mondiale afin d'inspirer et d'informer tous les visiteurs.

Le 50^e anniversaire de l'armistice de la guerre de Corée a été marqué par des activités menées partout au pays ainsi qu'outre-mer, en Corée. En août 2003, treize jeunes canadiens et canadiennes représentant chaque province et territoire ont accompagné la délégation d'anciens combattants en Corée. Ces jeunes avaient été choisis dans le cadre de Rencontres du Canada parmi les jeunes canadiens et canadiennes qui ont participé à la semaine ayant pour thème « Le Canada se souvient », à Rencontres du Canada, à l'automne 2002. Lors de leur séjour en Corée, les jeunes ont participé à un programme d'apprentissage commémoratif visant à accroître leur sensibilisation aux sacrifices et aux accomplissements consentis par les anciens combattants du Canada et à faciliter la « transmission de la flamme ». Des défilés et des services commémoratifs ont eu lieu au Cénotaphe de Calgary et à la Citadelle de Québec; une Cérémonie nationale du Souvenir a été célébrée le 27 juillet, au Mur du Souvenir des anciens combattants de la guerre de Corée, à Brampton, en Ontario.

En septembre 2003, ACC a organisé une cérémonie à Ottawa afin de dévoiler le Monument dédié aux Canadiens et Canadiennes tombés au champ d'honneur, réplique du monument dévoilé en 2001 à Busan (anciennement connu sous le nom de Pusan), en Corée du Sud. Ce monument de paix représente un soldat canadien accompagnant des enfants coréens aux tombes de Canadiens et de Canadiennes tombés au champ d'honneur. Les enfants représentent les générations qui ont été libérées grâce à ceux et celles qui ont servi et qui ont donné leur vie. Une réception, organisée par ACC et Patrimoine canadien, et à laquelle plus de 2500 personnes ont assisté, a été donnée après la cérémonie.

La Semaine des anciens combattants est encore une des têtes d'affiche de nos activités annuelles de commémoration en reconnaissance aux anciens combattants canadiens. De

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE :

PROGRAMME « LE CANADA SE SOUVIENT »

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

SENSIBILISER LE PUBLIC AUX RÉALISATIONS ET AUX SACRIFICES DES CANADIENS ET DES CANADIENNES QUI SE SONT BATTUS POUR DÉFENDRE LA LIBERTÉ ET À LA RENDRE PLUS RECONNAISSANT DE L'IMPORTANCE HISTORIQUE DE CES RÉALISATIONS POUR L'ÉPANOUISSEMENT DU CANADA EN TANT QUE NATION.

PRIORITÉ

Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces

Dépenses réelles pour 2003-2004 : 41,2 millions de dollars

70 équivalents plein temps

INTRODUCTION

Le programme « Le Canada se souvient » s'efforce de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix. Ce programme accomplit sa mission en amenant les collectivités à participer aux activités commémoratives, en assurant l'entretien des sites des champs de bataille étrangers et des monuments commémoratifs au Canada et outre-mer, en fournissant des occasions d'apprentissage et du matériel d'apprentissage et en favorisant une compréhension de l'importance de la contribution des anciens combattants à la vie telle que nous la connaissons aujourd'hui au Canada. Le programme « Le Canada se souvient » comprend trois volets : Participation des collectivités, Sensibilisation du public et recherche, ainsi que Monuments commémoratifs nationaux et internationaux, qui sont répartis en six éléments : Cérémonies et activités, Initiatives d'apprentissage, Sensibilisation du public, Funérailles et inhumations, Entretien des cimetières et Monuments commémoratifs. Le résultat stratégique du programme « Le Canada se souvient » est conforme au résultat du gouvernement du Canada - Culture et patrimoine canadiens vivants - tel qu'établi dans le rapport *Le rendement du Canada 2004* (<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>).

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT

En sollicitant la participation des collectivités, ACC veut inciter les Canadiens et les Canadiennes à participer activement à des activités reconnaissant le rôle joué par le Canada dans la paix mondiale et la contribution de ce rôle au développement de la nation. Au cours de 2003-2004, un grand nombre de cérémonies et d'activités marquant

Ces initiatives se termineront d'ici l'automne 2004.

• • • AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES • • •

Les anciens combattants qui sont insatisfaits des décisions rendues à l'égard de leurs demandes de pension ayant trait à leur service militaire ou dans la GRC peuvent les contester. Le Canada est la seule nation à offrir à ces Canadiens et à leurs familles, sans frais, des services de consultation juridique et de représentation. Ces services sont offerts par des avocats qui travaillent au sein du Bureau de services juridiques des pensions.



Accès au site Web

- Bureau de services juridiques des pensions :
- Rôle du Bureau de services juridiques des pensions
- Processus de révision et d'appel
- Pour communiquer avec le Bureau

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/fs/sub.cfm?source=departement/organization/bpa1>

Notre Programme de défense des droits relatifs aux pensions – Résultat stratégique concorde avec les résultats du gouvernement du Canada – Entente collective – qui figurent dans le rapport *Le rendement du Canada 2004* (<http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estmf.asp>).

• • • RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT • • •

Au cours du présent exercice, le Bureau a mis en oeuvre diverses initiatives dans le but d'améliorer et de promouvoir ses services. Au début de 2004, le Bureau a commencé à collaborer avec le TACRA dans le cadre d'un projet pilote visant à mettre en oeuvre une initiative de gestion de cas. Ce projet pilote fera l'objet d'un examen en 2004-2005 pour en déterminer la viabilité et les possibilités d'amélioration.

Afin d'offrir aux membres de la GRC et à leurs familles plus de renseignements, le Bureau a mis en oeuvre une initiative d'Anciens Combattants Canada visant à mettre au point du matériel d'information (livret, feuilles de renseignements, vidéo et trousse de présentation) qui pourra être utilisé par le personnel d'ACC pour informer des auditoires de la GRC. Des gestionnaires du Bureau ont en outre travaillé de concert avec le personnel de la Direction générale de la GRC pour les sensibiliser davantage à la façon dont ACC administre les pensions et le processus de recours. Le Bureau a aussi offert de l'information à divers auditoires, dans le cadre de réunions individuelles et de séances d'information, et a participé à des réunions d'information à l'intention du personnel de la GRC à Halifax et à Ottawa.

Au printemps 2003, le Bureau a mis en oeuvre un projet pilote sur le site des Forces canadiennes à Valcartier. Une demi-journée à toutes les deux semaines, un avocat était disponible sur place pour répondre aux questions de membres des FC. Les clients pouvaient ainsi se rendre sur place, téléphoner ou prendre rendez-vous pour discuter avec ce représentant. Les commentateurs ont été positifs et les membres des FC appuient cette initiative. Le projet pilote a en outre permis de renforcer les relations de travail entre le Bureau et leurs collègues au ministère de la Défense nationale.

Au cours de l'année financière, le Bureau a continué de participer à des séminaires du Service de préparation à une seconde carrière en y représentant de l'information au personnel médical et responsable du processus de libération au sujet des pensions et du processus de recours d'Anciens Combattants Canada.

L'amélioration des services qui sont offerts aux clients demeure une priorité pour le Bureau. Cette année, trois réformes importantes ont été présentées au personnel :

- Initiative visant à améliorer la communication personnelle avec les clients;
- Élaboration de documents d'information imprimés conçus pour mieux informer les clients au sujet de chaque niveau du processus de recours; et
- Création d'un questionnaire pour recueillir les commentaires des clients sur les possibilités d'amélioration.

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE : PROGRAMME DE DÉFENCE DES DROITS RELATIFS AUX PENSIONS

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

PROTÉGER LES DROITS DES CLIENTS D'ANCIENS COMBATTANTS CANADA AU MOYEN DE L'OFFRE DE SERVICES PROFESSIONNELS DE REPRÉSENTANTS JURIDIQUES DANS LES CAS D'APPELS LIÉS AUX ALLOCATIONS ET AUX PENSIONS D'INVALIDITÉ.

PRIORITÉS

Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes
Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles
Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients

...

Dépenses réelles pour 2003-2004 : 8,2 millions de dollars

85 équivalents plein temps

• • • INTRODUCTION • • •

Le Bureau de services juridiques des pensions d'Anciens Combattants Canada (le Bureau) offre, sans frais, des services de consultation juridique, d'orientation et de représentation aux anciens combattants ayant servi en temps de guerre, aux anciens combattants et aux membres actifs des Forces canadiennes (FC), aux membres de la GRC, et à d'autres clients admissibles. Ces services sont offerts aux personnes qui ne sont pas satisfaites de la décision rendue à l'égard de leur demande de pension d'invalidité ou qui veulent obtenir des éclaircissements à ce sujet. Le Bureau représente en outre des clients en dernière instance d'appel d'une décision concernant les allocations aux anciens combattants.


Habituellement, après avoir examiné une demande, le Bureau peut demander à un arbitre des pensions de procéder à une révision ministérielle; représenter un client dans le cadre d'un processus de révision devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA); recommander à un client de ne pas poursuivre le processus de révision; ou recommander à un client d'obtenir de nouveaux éléments de preuve. Le Bureau s'occupe d'environ 95 % de toutes les demandes adressées au TACRA. Environ 5 % des demandes sont représentées par un agent d'entraide de la Légion royale canadienne ou d'une autre organisation d'anciens combattants, ou un avocat de pratique privée. Les requérants peuvent aussi choisir de défendre eux-mêmes leur cause. Si un client n'est pas satisfait de la décision du Comité de révision, il peut interjeter appel auprès du TACRA. En 2003-2004, le Bureau a reçu 11 924 demandes – 3 621 n'ont pas été entendues; 8 303 ont fait l'objet d'un recours.

Autres réalisations

En plus des réalisations déjà mentionnées, des progrès ont été faits dans d'autres initiatives. Notre Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé, conçu pour intégrer le traitement des demandes relatives à la santé pour ses trois partenaires (ACC, Défense nationale et GRC), est en fonction depuis mars 2004.

• • • AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES • • •

La mise en oeuvre de notre Cadre de prestation intégrée des services permettra aux Canadiennes et aux Canadiens d'avoir accès à des services abordables et des programmes de qualité qui répondent à leurs besoins. La modernisation des programmes et des services que nous offrons aux anciens combattants et aux membres des Forces canadiennes permettra à ce groupe de bénéficier des avantages et des services dont ils ont besoin.

**Accès au site Web**

Clients :

- Le deuil
- Activité des Forces canadiennes
- Contactez-nous
- Pays étrangers
- Promotion de la santé
- Médailles et décorations
- Services aux anciens combattants
- Quoi de neuf

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/>

Fournisseurs et professionnels :

- Soins aux dispensateurs de soins
- Approche pour un service axé sur le client
- Pensions d'invalidité
- Information aux dispensateurs de soins de santé
- Recherche
- Quoi de neuf

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/f/>

Hôpital Sainte-Anne :

- Les publications de nos chercheurs
- Nos programmes d'avant-garde
- Un nouvel environnement de recherche
- Notre philosophie de soins et de services
- Nos services
- Nos statistiques

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=steannes>

demandeur a droit à une évaluation et une quantification globales des dommages fondées sur l'obligation fiduciaire que l'État avait d'investir ou d'accorder un taux de rendement sur les comptes administratifs. Une audition pour quantifier la responsabilité est fixée à la fin de septembre 2004. Les deux parties ont exprimé leur intention d'interférer appel et/ou appel incident à la Cour d'appel de l'Ontario en vue d'une audition probable en 2005.

La demande visant le « capital non payé au décès » a fait l'objet d'un jugement sommaire prononcé le 24 mars 2003, par la Cour supérieure de justice de l'Ontario. Les deux parties ont fait appel d'une partie du jugement à la Cour d'appel de l'Ontario. La Cour d'appel formule la question comme suit : [TRADUCTION] établir si le régime du gouvernement en matière de protection des anciens combattants et de leurs personnes a charge doit être interprété d'une manière qui interfère avec la priorité présentement accordée au conjoint et aux personnes à charge de l'ancien combattant décédé.

La Cour d'appel a prononcé un jugement en faveur de l'État, le 25 mars 2004. La Cour conclut que l'État n'est pas tenu de payer des pensions et des allocations aux anciens combattants et que *prima facie* l'État a le droit d'imposer les restrictions et les conditions qu'il juge appropriées aux avantages prévus par la loi. L'État a correctement interprété et appliqué la loi, en conformité avec le régime des avantages offerts aux anciens combattants, la langue des dispositions et le but du gouvernement qui consiste à s'assurer que les premiers bénéficiaires de ces fonds publics sont les anciens combattants, leurs conjoints et leurs personnes à charge, non pas les parents éloignés ou les créanciers. Le demandeur a présenté une requête en autorisation d'appel à la CSC. La date de l'audition n'a pas été fixée.

Anciens combattants des Premières nations

Au 31 mars 2004, un total de 2 700 demandes ont été reçues pour la trousse d'anciens combattants des Premières nations. De ce nombre, 1 298 requérants satisfont aux critères d'admissibilité. Il a pris beaucoup de temps pour vérifier la résidence après-guerre et l'état de l'ancien combattant et, dans certains cas, il a fallu faire d'autres recherches et obtenir une résolution quant à l'admissibilité du conjoint et aux questions de succession. Par la suite, 1 109 chèques ont été émis avant la fin de l'année financière et les autres chèques seront émis au cours de l'exercice 2004-2005.

Quant à la recherche menée afin de savoir ce qui est arrivé aux anciens combattants métis et indiens non inscrits après les guerres, des discussions sont en cours avec la National Métis Veterans Association et l'Association nationale des anciens combattants autochtones. De plus, une stratégie ministérielle d'information autochtone est présentement élaborée en consultation avec les organismes autochtones. Elle servira à s'assurer que les anciens combattants autochtones, métis et indiens non inscrits ainsi que leurs conjoints admissibles sont renseignés sur la gamme complète de programmes et de services offerts par ACC et en bénéficient.

traitement des traumatismes liés au stress opérationnel qui comprend les réseaux d'excellence, les forums éducatifs, le programme de formation continue et la recherche. Nous avons deux réseaux d'excellence : le réseau du MDN, constitué de cinq centres de soutien pour traumatismes et stress liés aux opérations (CSTSO) et le réseau d'ACC, constitué du Centre national de TSO Sainte-Anne, de la clinique de TSO de la maison Paul-Triquet, de la clinique de TSO de Parkwood, de la clinique de TSO de Deer Lodge et des autres cliniques externes de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel qui sont présentement en cours d'installation dans les établissements offrant des lits d'accès prioritaire choisis par ACC. En ce qui concerne nos forums éducatifs, ACC a participé à deux conférences de sensibilisation et participe à deux autres. Le programme de formation continue comprend quatre volets – les ateliers éducatifs, la formation clinique avancée, le programme d'information et de soutien relatif aux TSO offerts sur le site Web d'ACC, ainsi que le module de l'Organisation mondiale de la santé. Quand à nos activités de recherche, une base de données cliniques et de recherche est présentement constituée en vue de servir le réseau des cliniques de santé mentale d'ACC par l'entremise de l'Hôpital Sainte-Anne.

Authorson

Authorson c. Canada est une action en recours collectif qui réclame à l'État les dommages (1) pour le défaut présumé d'investir ou de verser les intérêts des sommes administrées par le ministère des Anciens combattants au profit des anciens combattants (la demande visant les « intérêts »), et (2) pour la rétention présumée abusive du paiement, à la succession du défunt, du capital administré à la date du décès (la demande visant le « capital impayé au décès »). Les réclamations visent les fonds détenus dans un compte affecté à une fin particulière dans le Trésor et administrés au nom des anciens combattants.

La demande visant les « intérêts » s'étend de 1916 au 1^{er} janvier 1990 quand, à la demande du ministre des Anciens combattants, le paiement des intérêts sur les comptes administrés a été approuvé par le ministre des Finances en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En ce qui concerne la réclamation des intérêts, la Cour supérieure de l'Ontario et la Cour d'appel de l'Ontario ont jugé l'État responsable des dommages. En appel, la Cour suprême du Canada (CSC) a déclaré le 27 juillet 2003, que le Parlement avait promulgué de manière valide une loi qui rend irrecevables les réclamations contre l'État visant les intérêts afférents aux sommes détenues ou gérées pendant une période antérieure à 1990.

Le demandeur a ensuite présenté une requête au tribunal inférieur de la juridiction d'origine afin que l'État demeure passible des dommages. Le 22 décembre 2003, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a rendu une décision concluant que la limite des réclamations prescrite par la loi, qui a été confirmée par la CSC, exige simplement une déduction des dommages d'un montant pour les intérêts, qui auraient autrement pu être payés si l'État avait choisi de le faire. La Cour supérieure de justice maintient que la réclamation subsiste; le jugement quant à la responsabilité de l'État est reporté et le

Pendant l'exercice en cours, ACC s'est associé à la Légion royale canadienne (LRC) pour évaluer le degré de satisfaction de la clientèle des anciens combattants qui résident dans les établissements de soins de longue durée au moyen d'un sondage effectué bénévolement par des membres de la Légion. De plus, la LRC a mené une étude sur l'Initiative du secteur bénévolé (identification et examen des besoins en logement pour les anciens combattants et les personnes âgées) qui a pris fin en février 2004, à la publication du rapport contenant l'information relative à l'analyse des coûts et aux données démographiques, aux programmes de logement offerts et aux exemples de projets réussis et non réussis. Le rapport traite aussi des piliers en matière de logement avec services de soutien et contient en conclusion huit recommandations relatives à des sujets comme le logement avec services de soutien à prix abordable, les modifications domiciliaires pour l'autonomie des personnes âgées, ainsi que le Programme d'aide à la remise en état des logements. ACC a aussi participé à une autre initiative du secteur bénévolé. L'Ordre des infirmières de Victoria a publié, en juin 2003, son rapport sur le projet *Donner voie aux intérêts des anciens combattants et des aînés*. Ce rapport résume l'analyse de l'écart effectuée dans le cadre d'une recherche sur les soins communautaires et à domicile que reçoivent les anciens combattants et les personnes âgées et sur leurs besoins réels.

En avril 2000, Anciens Combattants Canada et Santé Canada ont créé un partenariat de quatre ans connu sous le nom d'Initiative pour la prévention des chutes. Au cours de cette période, ACC a consacré 10 millions de dollars au financement distribué par le truchement du Fonds pour la santé de la population de Santé Canada. Au cours de dernière année de cette initiative, 23 projets financés ont poursuivi leurs activités visant à promouvoir l'autonomie et la qualité de vie des anciens combattants et des personnes âgées en prévenant les chutes et/ou en réduisant leur gravité. Au cours de cet exercice, bon nombre des équipes de projet ont présenté des exposés ou participé au congrès annuel de l'Association canadienne de gériatologie qui a eu lieu à Toronto, en Ontario, en octobre 2003. On met présentement la touche finale à une évaluation de ce projet global. Les conclusions préliminaires indiquent que ces projets communautaires ont suscité une sensibilisation accrue aux facteurs de risque liés aux chutes, un changement d'attitude à l'égard de la prévention des chutes et que les aînés ainsi que les anciens combattants ont été incités à apporter des changements positifs à leurs pratiques d'hygiène et à l'aménagement de leur domicile afin de réduire le risque de tomber. Cette initiative a aussi contribué à repérer des interventions/modèles de prévention des chutes promoteurs. Grâce à la sensibilisation accrue aux dangers de chute et aux mesures préventives, la prévention des chutes est devenue un enjeu de santé publique important dans la programmation nationale de soins de santé.

ACC s'est souvent associé au ministère de la Défense nationale pour de nombreuses initiatives de soutien aux anciens combattants et aux membres des Forces canadiennes ainsi qu'aux membres de leurs familles. Ces initiatives comprennent notamment les projets en matière de soins de santé et de santé mentale. Plus précisément, ACC et la Défense nationale ont collaboré à une stratégie nationale de santé mentale pour le

Le 7 novembre 2003, le projet de loi C-50 : *Loi modifiant la législation relative aux avantages pour les anciens combattants et les enfants des anciens combattants décedés* a été sanctionné. Ce projet de loi a été conçu pour améliorer l'indemnisation financière versée aux anciens prisonniers de guerre, rétablir le programme d'aide à l'éducation des enfants des anciens combattants décedés et préciser les exigences en matière de service applicables au programme des Allocations aux anciens combattants.

Depuis l'adoption du projet de loi C-50, le montant de l'indemnité mensuelle a été augmenté pour tous les anciens prisonniers de guerre qui ont été détenus par l'ennemi, ou ont été en cavale après s'être évadés, pendant 911 jours ou plus. À la fin de décembre 2003, la plupart des 1500 clients avaient commencé à recevoir l'augmentation de l'indemnité, en plus des paiements rétroactifs qui leur étaient dus. L'indemnité a aussi été étendue aux anciens prisonniers de guerre qui ont été détenus, ou ont été en cavale après s'être évadés, pendant 30 à 88 jours; plus de 55 demandes ont été approuvées.

En raison du rétablissement du programme d'aide à l'éducation, 63 étudiants de niveau postsecondaire ont bénéficié des avantages exempts d'impôt pendant l'exercice en cours. Quinze autres étudiants ont reçu des montants forfaitaires. Le programme soutient les enfants dont les parents membres de Forces sont décedés dans l'exercice de leurs fonctions ou recevaient une pension (48 % ou plus) au moment du décès.

Le projet de loi C-50 précise également les règles d'admissibilité au programme des Allocations aux anciens combattants. Il prévoit la modification d'un article de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* qui régit l'admissibilité des anciens combattants canadiens, afin de préciser que seulement ceux qui ont été enrôlés, ont servi et ont été libérés du service seront jugés admissibles aux avantages.

Le projet de loi C-31, *Loi modifiant la Loi sur les pensions et la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*, a été sanctionné le 19 juin 2003. Ce projet de loi reconnaît, aux fins d'extension d'une couverture de pension d'invalidité plus complète, le service dans les Forces canadiennes ou dans la GRC comme faisant partie d'une « opération de service spécial ». De plus, le pouvoir de désigner les « opérations de service spéciales » et les « zones de service spéciales » est délégué au ministre de la Défense nationale et au solliciteur général.

Le ministre de la Défense nationale a exercé son pouvoir en désignant deux « opérations de service spécial » en 2003-2004 : l'opération *Ferret* et l'opération *Splinter*. Elles font suite à une autre désignation faite plus tôt en 2003-2004, lorsque l'Afghanistan et certaines zones de la mer Méditerranée, de l'océan Indien et de la mer d'Arabie ont été désignées comme « zones de service spécial » par le gouverneur en conseil (DORS/2003-177).

encore administré par ACC. Cet établissement de soins de longue durée héberge plus de 490 anciens combattants et sert 175 clients à l'aide de son centre du jour. L'Hôpital abrite aussi le Centre Sainte-Anne, une clinique de santé mentale, qui a ouvert officiellement ses portes en juillet 2002. Ce centre se spécialise dans l'évaluation et le traitement des traumatismes liés au stress opérationnel et traite activement plus de 200 clients.

L'Hôpital Sainte-Anne a été construit en 1917. Afin de moderniser la qualité des soins qui sont dispensés à nos pensionnaires et de mettre l'hôpital en conformité avec les normes provinciales, l'hôpital a reçu 67,7 millions de dollars pour rénover ses installations sur une période de cinq ans (de 2002-2003 à 2006-2007).

La construction d'une nouvelle centrale électrique et d'une sous-station électrique a commencé en 2003-2004 et va être terminée à temps durant l'automne 2004. Au début, il était convenu de construire un nouveau pavillon de 130 lits lequel serait utilisé aux fins de soins pour nos résidents qui souffraient de déficience cognitive. Cependant, les soumissions d'origine soumise pour ce contrat dépassaient le budget. L'échelle du projet fut diminuée de 130 lits à 116 lits, et on demanda aux soumissionnaires de donner leurs nouvelles soumissions d'ici la fin de l'année financière. Quant à la rénovation de l'immeuble principal, les plans et spécifications finaux furent terminés cette année financière.

Ce projet suscite de nombreux défis pendant l'exercice en cours et toute sa durée. Ces défis comprennent notamment le respect du budget et de l'échéancier établis, la coordination de la participation des intervenants, l'aménagement d'un milieu de vie permettant aux anciens combattants de se sentir chez eux, tout en étant adapté à leurs besoins cliniques; et le maintien de la qualité supérieure des soins donnés à nos anciens combattants. Nous relevons ces défis en portant une attention constante aux détails de la planification du projet pour respecter le budget et l'échéancier et en évaluant continuellement l'incidence des rénovations sur la qualité de vie de nos anciens combattants.

Au cours de l'année, les deux programmes cliniques clés ont fait l'objet d'un examen important : le programme des soins aux personnes atteintes de démence et le programme des aliments réformés (pour les personnes atteintes de dysphagie). La recherche a été ajoutée comme composante clé pour soutenir nos programmes cliniques et atteindre notre objectif de devenir un centre d'excellence. Au cours de l'année, onze projets ont été présentés aux fins de financement dans les domaines de la gestion de la douleur, des soins aux personnes atteintes de démence et du SSPT. Pendant cet exercice, il y a eu plusieurs réalisations au Centre Sainte-Anne. Nous avons joué un rôle de leadership dans l'établissement de plusieurs cliniques afin de satisfaire aux nouveaux besoins de nos clients. Au moyen de forums éducatifs, ACC a parrainé des ateliers locaux s'adressant à des professionnels de la santé communautaire. En collaboration avec ACC, l'Hôpital a parrainé une conférence nationale sur le syndrome du stress post-traumatique (SSPT).

dispensateurs sans attendre pour le rembouusement. Les lignes directrices opérationnelles et les procédés administratifs visant à assurer la prestation uniforme des avantages et des services aux clients dans l'ensemble du pays ont été élaborés et mis en application. On a aussi élaboré des normes de service pour s'assurer que les besoins des clients sont comblés.

Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes

En septembre 2003, ACC a créé le Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes pour examiner ses programmes et services actuels et en faciliter la modernisation afin de mieux répondre aux besoins des anciens combattants des Forces canadiennes et des membres de leur famille admissibles et de faciliter leur réintégration à la vie civile. En mars 2004, un rapport a été présenté par le Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, présidé par le D^r Peter Neary. Dans son rapport intitulé *Respecter l'engagement du Canada: offrir « possibilités et sécurité » aux anciens combattants des Forces canadiennes et à leurs familles au XXI^e siècle*, le Conseil souligne la nécessité de prendre des mesures pour répondre aux besoins changeants des anciens combattants du Canada et des membres de leurs familles. En réponse à ce rapport, ACC admet l'évolution constante des besoins des anciens combattants et manifeste sa volonté d'améliorer ses programmes et ses services en conséquence grâce au travail du Groupe de travail formé récemment.

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Groupe de travail a pris plusieurs initiatives. Des consultations ont eu lieu avec les intervenants et autres parties intéressées. Le Groupe de travail s'est engagé dans des activités connexes à la conception de programmes, notamment un cadre stratégique provisoire et des propositions stratégiques aux fins d'examen interne. Une recherche à l'appui a été menée afin de constituer une base de connaissances pour la planification de programmes relatifs aux types et aux degrés d'invalidité observés dans la population des FC. D'autres travaux ont été entrepris sur les pratiques exemplaires en réadaptation et les services de réadaptation offerts aux anciens combattants dans d'autres juridictions. Dans un domaine connexe, ACC a été invité à adhérer au nouveau *Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies*. Enfin, grâce aux relations de travail d'ACC et de l'Association Canadienne des Professionnels en Réadaptation, les lignes directrices de l'Association concernant la pratique des conseillers en réadaptation en Ontario ont été adoptées comme document de référence pour la passation de contrat avec des fournisseurs de services en réadaptation du secteur privé.

Le Groupe de travail procède avec diligence à la modernisation des services et des programmes dont nos clients des FC ont besoin. Le résultat des efforts du Groupe de travail constituera le changement le plus important apporté aux avantages des anciens combattants depuis la Seconde Guerre mondiale.

L'Hôpital Sainte-Anne

L'Hôpital Sainte-Anne, situé dans l'ouest de l'île de Montréal, est le dernier hôpital

personnel affectées là où les besoins sont les plus grands; et attentes précises en matière de service pour les clients et le personnel. La prestation intégrée de services suppose la création des équipes de services aux clients, appuyées par les centres d'expertise et les centres de gestion. Ce projet triennal sera entièrement réalisé en mars 2005. Au cours du présent exercice, il y eu plusieurs réalisations.

Centres d'expertise

La centralisation des appels dans un réseau national de centres de contact a abouti à la redistribution du travail à partir du bureau de district, accordant à ces employés le temps nécessaire pour répondre aux besoins particuliers de nos clients. Un plan est en place pour assurer la stabilité du réseau et respecter la norme de service applicable au délais d'intervention.

Nos anciens combattants et autres clients qui n'ont pas communiqué avec le Ministère depuis douze mois sont maintenant contactés par l'entremise de notre Centre d'expertise - examen préalable proactif. Les analystes d'examen préalable communiquent avec ces clients, dans la langue de leur choix, afin de déceler les éventuels besoins non satisfaits et leur fournir des renseignements, de l'aide ciblée et des services d'aiguillage. En plus de cet examen, selon leur disponibilité, ces analystes aident aussi le personnel du bureau de district à effectuer les examens annuels du Programme pour l'autonomie des anciens combattants afin de déterminer si les clients ont des besoins non comblés. Le personnel du Ministère, notamment les analystes d'examen préalable proactif, a communiqué avec les clients à risque pendant les feux de forêt en Colombie-Britannique à l'été 2003, la panne de courant en Ontario en août 2003, et la tempête de neige dans la région de l'Atlantique en février 2004, afin de vérifier s'ils étaient en mesure de faire face à ces conditions extrêmes imprévues.

Un nouveau bureau des décisions satellite de langue française est ouvert à Québec afin de déterminer s'il est possible de traiter de manière plus efficace les demandes de pension présentées en français, en offrant ce service à proximité de nos clients. Ce projet pilote est toujours à l'examen.

Centres de gestion

Un examen du rôle fonctionnel régional dans la prestation des programmes et des services a été entrepris au cours de cette période. L'examen indique le besoin de renforcer les mécanismes organisationnels et le cadre de responsabilisation afin de mieux soutenir les activités à tous les niveaux de l'organisation.

À ce jour, cinq Centres d'autorisation de traitement (CAT) ont été créés au pays. Le Réseau de CAT veille à ce que la prestation des avantages liés au traitement, comme les médicaments et la massothérapie, soit uniforme dans l'ensemble du Canada. Environ 90 000 dispensateurs de service répondant aux critères professionnels établis sont inscrits à ce Réseau. En utilisant leur carte de santé d'ACC pour les avantages admissibles, les clients du Ministère peuvent maintenant obtenir des services de ces

RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE :

PROGRAMMES DE PRESTATIONS ET DE SERVICES

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

• • •

OFFRIR DES AVANTAGES ET DES SERVICES FAVORISANT L'AUTONOMIE, UNE QUALITÉ DE VIE ET UN NIVEAU DE VIE ACCEPTABLES AUX ANCIENS COMBATTANTS CANADIENS DE GUERRE, AUX ANCIENS COMBATTANTS ET MEMBRES ACTIFS DES FORCES CANADIENNES, AUX CLIENTS DE LA GRC, AUX CIVILS ET AUX MEMBRES DE LEURS FAMILLES ADMISSIBLES EN RECONNAISSANCE DES SACRIFICES CONSENTIS POUR NOTRE PATRIE.

PRIORITÉS

Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes
Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles
Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients

• • •

Dépenses réelles pour 2003-2004 : 2,455 millions de dollars
2 580 équivalents plein temps

• • • INTRODUCTION • • •

En favorisant leur indépendance et en améliorant leur qualité de vie, Anciens Combattants Canada aide nos anciens combattants et autres clients à demeurer actifs dans leur collectivité et dans la société en général. Au cours du présent exercice, les nombreuses réalisations ont contribué à améliorer la prestation de nos avantages et de nos services. Elles vont de l'amélioration des moyens permettant au public de nous joindre aux progrès dans la modernisation de nos services aux clients des Forces canadiennes.

Notre résultat stratégique - programmes de prestations et de services est lié au résultat du gouvernement du Canada - Un système de soins de santé solide - dans le rapport *Le rendement du Canada 2004* (<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estinf.asp>).

• • • RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT • • •

Cadre de prestation intégrée des services

Anciens Combattants Canada a fait des progrès importants dans la mise en oeuvre du Cadre de prestation intégrée des services qui comporte trois objectifs : prestation de service aux clients cohérente et exemplaire dans tout le pays; ressources financières et

avons questionné nos clients sur la qualité et l'efficacité de nos prestations et de nos services. Le taux de satisfaction global de 87 p. 100 dans notre sondage de 2003 (une augmentation de 2 p. 100 par rapport au sondage de 2001) confirme que nous faisons des progrès dans la satisfaction des besoins uniques de nos clients.

Les lecteurs qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires trouveront à la fin de la plupart des sections du présent Rapport sur le rendement une liste de sites Web portant sur le contenu de la section concernée. Pour les personnes qui s'intéressent aux activités des comités parlementaires liés à Anciens Combattants, un résumé des activités qui ont eu lieu au cours du présent exercice financier (et des sites Web parlementaires) figure dans la section des annexes du présent rapport.

progression vers les résultats prévus. Cette initiative fédérale vise à mettre en place une structure de gestion des ressources publiques plus responsable et transparente. L'AAP comprend une liste d'activités de programmes, et notre organisation sera tenue de rendre compte de ces activités au Conseil du Trésor et au Parlement. Cette initiative reflétera la structure de notre organisation, mais surtout notre façon de gérer nos responsabilités et la contribution de nos activités de programmes à l'atteinte des objectifs stratégiques. Des indicateurs de rendement seront mis en place à chaque échelon de l'architecture du Portefeuille. L'AAP est l'instrument clé qui nous permettra de mettre en place un mécanisme de mesure du rendement. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006* sera déposé au printemps 2005. Nous serons ensuite en meilleure position pour rendre compte plus efficacement et clairement de nos activités aux membres du Parlement et à la population canadienne.

Au cours de l'exercice qui est couvert par le présent rapport, nous avons pris les engagements suivants :

- améliorer la prestation de service partout au pays
- poursuivre notre modernisation planifiée à l'Hôpital Sainte-Anne
- susciter la participation des Canadiens dans des activités du Souvenir
- promouvoir auprès des jeunes des initiatives d'apprentissage liées au Souvenir
- poursuivre nos travaux de restauration de monuments commémoratifs à l'étranger
- assurer que les appelants sont traités équitablement dans le cadre du processus de révision et d'appel
- faire mieux connaître notre rôle de défense des droits relatifs aux pensions dans le cadre du processus de révision et d'appel
- gérer efficacement nos ressources ministérielles
- afficher notre engagement envers les initiatives gouvernementales
- mettre à jour nos lois afin de permettre la modification de nos programmes et services

Des progrès ont été réalisés à divers degrés dans tous ces secteurs et sont résumés dans la section des réalisations en matière de rendement du présent rapport. Nous avons fait de grands pas dans certains secteurs, notamment dans la mise en oeuvre du Cadre de prestation intégrée des services, afin d'assurer que nous soyons en mesure de dispenser les mêmes services partout au pays. L'une des composantes de ce cadre prévoyait la mise sur pied d'un réseau de centres nationaux de contact avec la clientèle qui groupait plus de 100 numéros sans frais en un seul numéro de service à la clientèle sans frais en langue anglaise et un autre en langue française. Comme pour toute mise en oeuvre importante, notre groupement de numéros de téléphone a causé quelques ennuis au personnel et au clients. Cependant, les délais de réponse et la stabilité du nouveau système et du service à la clientèle ont été grandement améliorés. Enfin, notre charge de travail demeure difficile à gérer.

Dans nos sondages nationaux sur la satisfaction des clients de 2001 et de 2003, nous

Description des résultats		Priorités Alignées sur les résultats stratégiques	
Programme de défense des droits relatifs aux pensions - Résultat stratégique			
<p>Protéger les droits des clients</p> <p>d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services</p> <p>professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité.</p>		<p>Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes</p> <p>Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles</p> <p>Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients</p>	
Programme « Le Canada se souvient » - Résultat stratégique			
<p>Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à la rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation.</p>		<p>Administration ministérielle</p>	
<p>Les activités se concentrent sur l'amélioration des services et de l'efficacité organisationnelle par l'entremise de la gestion stratégique de l'effectif, de l'amélioration des communications, de l'utilisation accrue de la technologie et de la contribution accrue à l'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui sont directement liés au bien-être et à la reconnaissance des anciens combattants et des autres clients.</p>		<p>Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)</p> <p>Résultat stratégique</p>	
<p>Équité dans les programmes d'allocation d'anciens combattants et de pension d'invalidité.</p> <p>Processus indépendant de révision et d'appel</p> <p>Traitement uniforme et opportun des demandes</p> <p>Les clients sont informés de leurs droits</p> <p>Transition sans heurt</p>			

Anciens Combattants Canada a en outre ciblé plusieurs résultats qui se reflètent dans les objectifs stratégiques susmentionnés. Vers la fin de l'exercice 2003-2004, nous avons entrepris de mettre au point une Architecture d'activités de programmes (AAP) pour identifier des indicateurs de rendement qui permettront de mesurer efficacement notre

Bilan de l'année :

Cette année en a encore été une d'adaptation et de changement continus pour Anciens Combattants. En particulier, le nombre de clients des Forces canadiennes (FC) continue d'augmenter (13 % de notre clientèle en mars 2000 et 18 % en mars 2004). Cette croissance s'est traduite par un besoin de programmes et de services particuliers axés sur le client dont les circonstances de la vie et les besoins médicaux sont fort différents de ceux de ses aînés. Entre temps, la moyenne d'âge de nos anciens combattants a atteint 82 ans. Certains de ces aînés canadiens peuvent avoir besoin d'une aide accrue pour maintenir leur autonomie à la maison et dans la collectivité. Leur état de santé peut parfois exiger une intervention urgente ou des soins de longue durée. Par ailleurs, le nombre de nos clients de la GRC est également à la hausse, et leurs besoins sont différents de ceux de nos anciens combattants. C'est pourquoi Anciens Combattants Canada doit continuellement revoir ses programmes et ses services afin de satisfaire les nouveaux besoins de ses divers clients et de leur famille.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a également connu une évolution démographique comparable de sa clientèle. Depuis mars 2004, les membres anciens et actuels des Forces canadiennes et de la GRC comptent pour 72,6 p. 100 de sa clientèle, ce qui représente une augmentation de quelque 20 p. 100 par rapport aux quatre dernières années. Non seulement le Tribunal connaît une augmentation de sa clientèle provenant de ce groupe en particulier, il doit également statuer sur des demandes dont les aspects médicaux sont de plus en plus complexes.

Anciens Combattants Canada met l'accent sur huit priorités et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a identifié quatre priorités dans le but d'améliorer la prestation des services aux anciens combattants et aux autres clients. Ces priorités permettront d'atteindre les objectifs stratégiques suivants (avantages à long terme et durables pour les Canadiens) :

Description des résultats stratégiques	
Priorités Alignées sur les résultats stratégiques	
Programme de prestations et de services - Résultat stratégique	
Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie.	<ul style="list-style-type: none">Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennesFormer un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissiblesRevoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiquesÉvaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients

Accès au site Web



Le Portefeuille (Structure organisationnelle) :

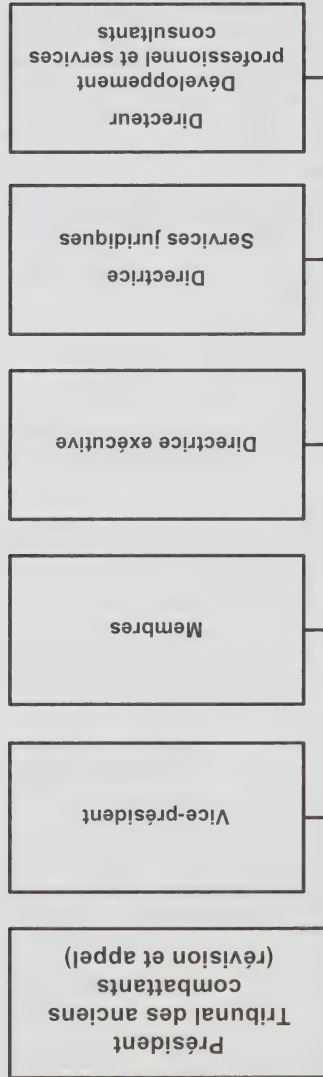
- Bureau de services juridiques des pensions
 - Secteur des services ministériels
 - Planification des politiques et Liaison
 - Secteur des affaires publiques
 - Hôpital Sainte-Anne
 - Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA)
 - Secteur des services aux anciens combattants
- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=department/organization>

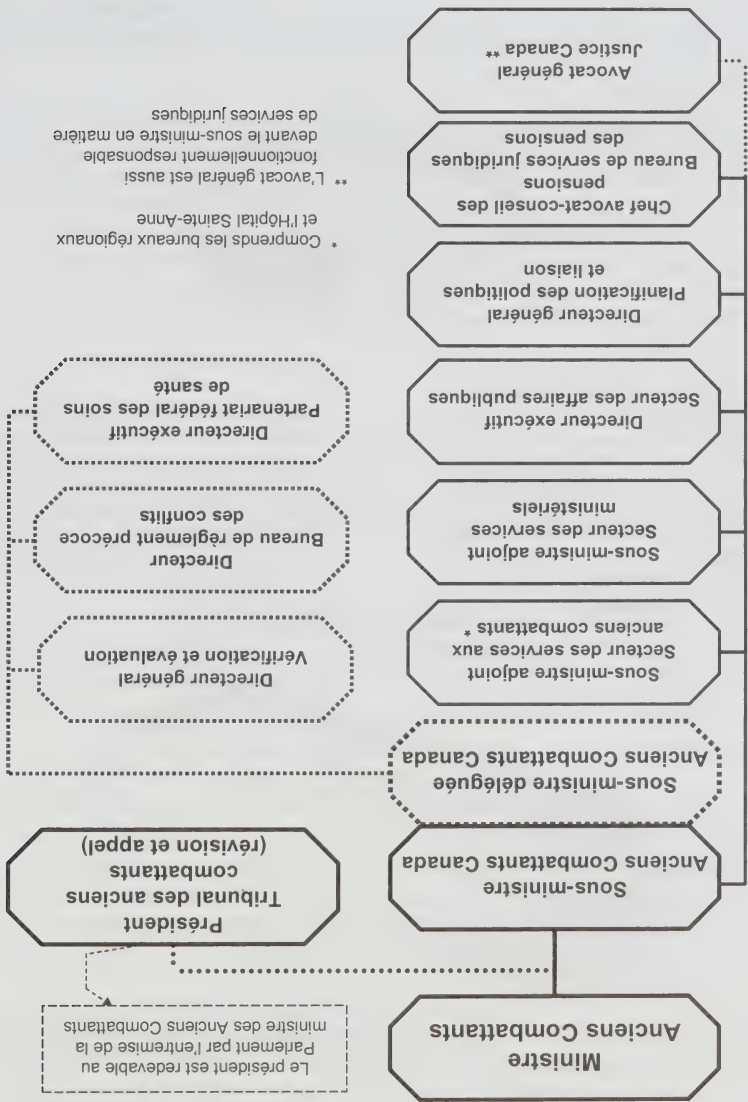
Le Ministère :

- Rapports ministériels
 - Divulguation des frais de voyage et d'accueil
 - Législation appliquée par Anciens Combattants
 - Mandat, mission, vision et valeurs
 - Les responsables
- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=department>

Le Tribunal :

- Ici! TACRA
 - Contactez-nous
 - Documents (y compris le Plan stratégique 2003-2006)
 - Foire aux questions
 - Engagement envers le service
 - Quoi de neuf
- <http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA/contents.htm>

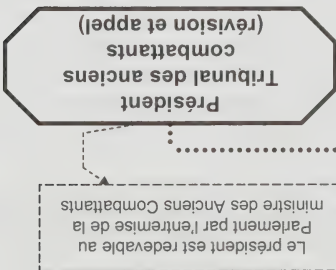
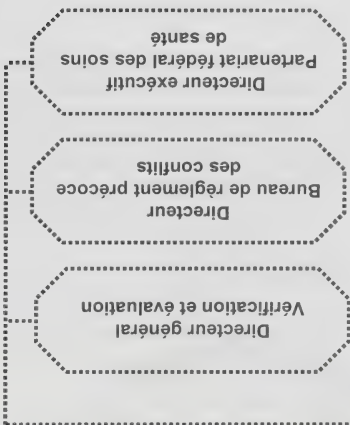




Structure organisationnelle d'Anciens Combattants Canada

* Comprends les bureaux régionaux et l'Hôpital Sainte-Anne

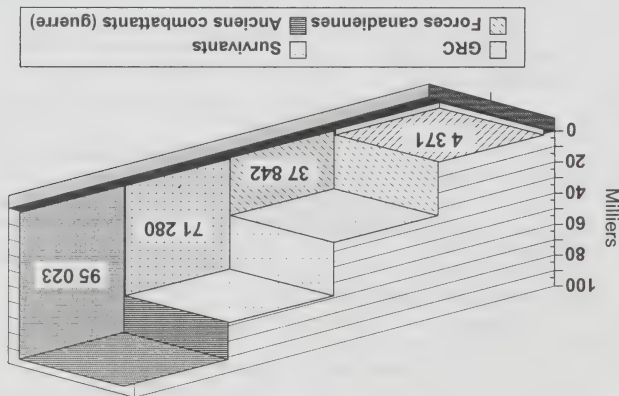
** L'avocat général est aussi fonctionnellement responsable devant le sous-ministre en matière de services juridiques



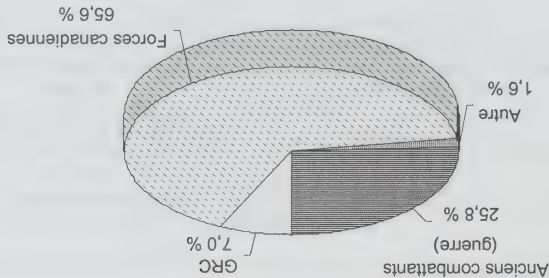
AU SUJET D'ANCIENS COMBATTANTS :

NOS CLIENTS

Au 31 mars 2004, Anciens Combattants Canada desservait environ 209 000 clients. Notre clientèle comprend des anciens combattants, des membres toujours en service des Forces canadiennes, des membres anciens et actuels de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que leurs familles et survivants. Les personnes desservies par ACC se répartissent approximativement comme suit :



Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) dessert les mêmes groupes de clients qu'ACC, et en particulier ceux qui se sont vu refuser une pension d'invalidité ou qui sont insatisfaits de l'évaluation de leur affectation ouvrant droit à pension. Les personnes desservies par le TACRA se répartissent approximativement comme suit :



Les pourcentages ci-dessus ont été établis à partir de 6 770 décisions en révision et appel rendues au 31 mars 2004.

AU SUJET D'ANCIENS COMBATTANTS :

QUI NOUS SOMMES

Le portefeuille des Anciens Combattants comprend un ministère, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Anciens Combattants dispense des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans trois importants secteurs : les pensions, les soins de santé et le Souvenir. Anciens Combattants Canada (ACC) verse des pensions d'invalidité ou de décès. Il offre également un soutien économique et des prestations et services de soins de santé. Pour ceux qui désirent une révision de leurs demandes de prestations d'invalidité, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) et le Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) s'assurent que les clients soient traités équitablement et de façon professionnelle. Enfin, parce que nos braves compatriotes ont tant donné, nous reconnaissons et honorons leurs sacrifices par le biais des programmes du Souvenir.

Voici les missions respectives du Ministère et du Tribunal :

Anciens Combattants Canada

Fournir des services et des avantages axés sur le client qui soient exemplaires et adaptés aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et des familles de ceux-ci, de manière à reconnaître les services qu'ils ont rendus au Canada et à graver dans la mémoire de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Dans le cadre des programmes canadiens, assurer l'équité en ce qui concerne les pensions d'invalidité et les allocations aux anciens combattants en fournissant un soutien à la recherche et aux conseils donnés et en rendant des décisions arbitrales dans le cadre d'appels qui soient justes et expéditives.

L'administration centrale d'Anciens Combattants Canada et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est située à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard, et dessert les Canadiens depuis 40 bureaux ou centres de services répartis dans tout le pays. Situé à Sainte-Anne-de-Bellevue, l'Hôpital Sainte-Anne est administré par ACC et héberge plus de 490 résidents. Sur le plan des ressources humaines, l'effectif d'ACC se compose de quelque 3 400 employés, alors que l'Hôpital Sainte-Anne compte environ 900 postes qui sont occupés par quelque 1 300 employés à temps partiel et à temps plein. Le TACRA quand à lui compte 29 membres nommés par le gouverneur en conseil et environ 80 employés.

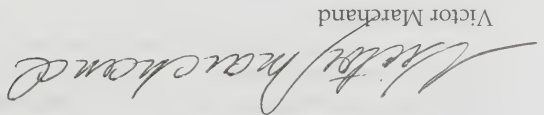
Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement de 2003-04* d'Anciens Combattants.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur le rendement de 2003-04*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-04.

Jack Stagg
 sous-ministre
 Anciens Combattants
 Canada
 le 24 septembre 2004

Victor Marchand
 Victor Marchand
 président
 Tribunal des anciens
 combattants
 (révision et appel)
 le 27 septembre 2004

Tout en continuant à améliorer la structure et les fonctions du Tribunal, nous restons engagés à fournir un processus d'appel des pensions d'invalidité qui est équitable, impartial et transparent et qui fait en sorte que nos clients reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi.



Victor Marchand
Président

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION :

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Pendant l'année financière 2003-2004, j'ai été très heureux d'accéder au poste de président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et de voir Elizabeth McNally nommée à titre de vice-présidente. Nous avons tous les deux une vaste expérience au Tribunal et nous sommes engagés à nous assurer que chaque client est bien servi tout au long du processus de révision et d'appel.

Tout comme pour l'année financière précédente, les données démographiques des clients du Tribunal ont continué à changer. Les anciens membres et les membres actifs des Forces canadiennes et de la GRC représentent 72,6 p. 100 de nos clients. Ceci représente donc, pour ce groupe spécifique, une augmentation d'environ 20 p. 100 au cours des quatre dernières années (et une augmentation de 5 p. 100 au cours de l'année dernière). Le Tribunal s'adapte actuellement aux besoins différents des clients des Forces canadiennes et de la GRC, tout en continuant à répondre aux besoins d'une clientèle vieillissante d'anciens combattants de la guerre.

Les enjeux de plus en plus complexes au point de vue légal et médical au niveau de la prise de décision ont renforcé l'engagement du Tribunal de s'assurer que les membres du Tribunal poursuivent leur développement professionnel, pour se maintenir à l'avant-garde des questions médicales et du droit administratif.

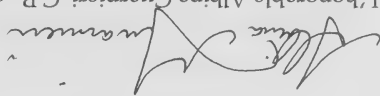
Afin d'aborder les questions actuelles et nouvelles et de concentrer nos efforts et ressources sur les priorités les plus importantes, le Tribunal a élaboré un plan stratégique triennal qui fournit une direction à long terme, améliore la gestion du risque et facilite le soutien et l'amélioration du processus de révision et d'appel. Ce plan stratégique est axé sur l'amélioration de quatre points clés : la communication, la prestation du service, la structure de gestion, et la gestion de transition.

Cette année, le Tribunal a été honoré suite à la reconnaissance d'une de ses employées pour sa contribution extraordinaire à la fonction publique. Dale Sharkey, directrice exécutive du Tribunal, a reçu le Prix du chef de la fonction publique dans la catégorie « Valoriser et soutenir les gens ». Mme Sharkey reflète tout le personnel du Tribunal ainsi que leur engagement à l'excellence.



Au cours de l'année dont il est question dans ce rapport, nous avons marqué plusieurs réalisations mémorables. Par exemple, tout comme les anciens combattants et le grand public canadien, nous avons commémoré des événements significatifs de notre histoire militaire, y compris le 60^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique, le 50^e anniversaire de l'Armistice de la guerre de Corée, l'ouverture du centre de la plage Juno en France et le dévoilement du monument dédié aux Canadiens et Canadiennes tombés au champ d'honneur à Ottawa. Nous avons poursuivi la mise en oeuvre de notre Cadre de prestation intégrée des services, lequel a amélioré les services que nous fournissons à nos clients, et nous avons élargi les avantages du Programme pour l'autonomie des anciens combattants.

Je suis fière de toutes les réalisations de mon Portefeuille envers nos anciens combattants et nos autres clients. Nous maintenons notre engagement d'une gestion efficace et efficiente de nos ressources par le biais d'une évaluation rigoureuse de nos dépenses, afin d'assurer la responsabilité et l'optimisation des ressources pour les contribuables, tout en continuant la prestation de programmes et de services modernisés. Tous ceux et toutes celles qui ont servi notre pays ne méritent rien de moins.



L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée
Ministre des Anciens Combattants

Durant mes premiers mois comme ministre des Anciens Combattants, j'ai eu l'honneur de participer à diverses activités du Souvenir et de rencontrer des anciens combattants ayant servi en temps de guerre et avec des membres des Forces canadiennes. J'ai été très émue par leur fierté d'avoir servi leur pays. J'ai également eu l'occasion de mieux comprendre les sacrifices humains qui sont faits à la défense de la liberté.

Le Canada a une dette éternelle de gratitude envers ces femmes et ces hommes courageux qui ont servi à travers le monde en temps de guerre, lors de conflits militaires et en temps de paix.

Anciens Combattants existe pour nous permettre de payer cette dette et pour perpétuer le souvenir des sacrifices et des réalisations de ces hommes et femmes. Le dévouement et l'engagement du personnel d'Anciens Combattants Canada envers nos clients et leurs familles reflètent ce profond respect et cette admiration. À titre de ministre des Anciens Combattants, je suis très fière de servir ceux et celles qui nous ont tellement bien servis.



Au cours de l'année qui fait l'objet de ce rapport, Anciens Combattants s'est principalement concentré sur l'élaboration et la prestation de programmes et de services efficaces et novateurs afin de rencontrer les besoins des anciens combattants vieillissants ainsi que les nouveaux besoins d'un nombre de plus en plus élevé d'anciens combattants plus jeunes des Forces canadiennes et de clients de la GRC.

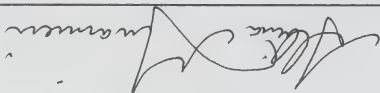
En 1944, un mandat a été confié au Ministère, relié « aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi dans les Forces canadiennes ... des personnes à leur charge et de leurs survivants ». À cette époque, le Ministère traitait principalement des programmes et des services de réinsertion et de réadaptation des soldats de retour. Alors que les anciens combattants deviennent plus âgés au fil des ans, les services ont dû évoluer en vue de répondre à leurs nouveaux besoins. Toutefois,

compte tenu de l'augmentation récente du nombre de clients venant des Forces canadiennes et de la GRC et des changements de la nature des opérations auxquelles ces clients prennent part, nos programmes et services doivent maintenant être de nouveau mis à jour afin de satisfaire aux exigences des anciens combattants plus jeunes tout comme aux plus âgés. Afin de commencer à répondre à ce défi, nous avons lancé un Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes. Au cours des deux ou trois prochaines années, ce groupe de travail mènera des études et développera et mettra en oeuvre des améliorations à la structure et au contenu actuels des programmes et des services destinés au personnel des Forces armées du Canada. Au même moment, le Ministère maintiendra les services de qualité qui sont fournis aux anciens combattants vieillissants ayant servi en temps de guerre.

1	MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION
1	MESSAGE DE LA MINISTRE
3	MESSAGE DU PRÉSIDENT
5	DÉCLARATION DE LA DIRECTION
6	AU SUJET D'ANCIENS COMBATTANTS
6	QUI NOUS SOMMES
7	NOS CLIENTS
8	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
11	BILAN DE L'ANNÉE
15	RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
15	PROGRAMMES DE PRESTATIONS ET DE SERVICES
15	PROGRAMME DE DÉFENSE DES DROITS RELATIFS AUX PENSIONS
24	PROGRAMME « LE CANADA SE SOUVIENT »
27	ADMINISTRATION MINISTÉRIELLE
33	PROGRAMME DU TRIBUNAL DES ANCIENS COMBATTANTS (RÉVISION ET APPEL)
36	ANNEXES
40	ÉVALUATION ET EXAMENS
40	INFORMATION SUR LES CHARGES EXTERNES
42	GOVERNEMENT EN DIRECT
45	INITIATIVES HORIZONTALES
48	FONCTIONS DE CONTRÔLEUR MODERNE
49	RAPPORTS DES COMITÉS DU PARLEMENT
51	INITIATIVES RÉGLEMENTAIRES
54	INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES
57	ÉTAT DES RÉSERVOIRS DE STOCKAGE DE COMBUSTIBLES SE TROUVANT
60	SUR DES TERRES APPARTENANT À ANCIENS COMBATTANTS
61	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
63	TABLEAUX DU RENDEMENT FINANCIER
76	POUR NOUS JOINDRE
76	DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX
76	PUBLICATIONS DU PORTEFEUILLE

ANCIENS COMBATTANTS

RAPPORT SUR LE RENDEMENT 2003-2004



L'honorable Albina Garnier, C.P., députée
Ministre des Anciens Combattants

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à établir leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guideance/table-f-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés. Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie locale ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/16-2004
ISBN 0-660-62690-X



Anciens Combattants Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004



Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/78-2004
ISBN 0-660-62691-8

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Western Economic
Diversification Canada

Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending March 31, 2004

Minister of Western Economic Diversification

Canada

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: MESSAGES.....	3
MINISTER'S MESSAGE	3
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT.....	5
NOTABLE SUCCESSES FOR 2003-2004	6
SECTION 2: DEPARTMENTAL OVERVIEW	7
2.1 MANDATE, ROLES AND RESONSIBILITIES	7
2.2 ECONOMIC PERFORMANCE OF THE WESTERN PROVINCES	8
2.3 LINKING WD'S PROGRAMS TO THE NEEDS OF WESTERN CANADA	11
2.4 DELIVERING ON GOVERNMENT OF CANADA PRIORITIES IN WESTERN CANADA	13
SECTION 3: PERFORMANCE AND OUTCOMES.....	14
3.1 PROGRESS AND PERFORMANCE AGAINST RPP COMMITMENTS	14
3.2 PERFORMANCE AND STRATEGIC OUTCOMES	18
INNOVATION	18
ENTREPRENEURSHIP	23
SUSTAINABLE COMMUNITIES	31
NATIONAL PROGRAMS AND OTHER INITIATIVES.....	38
SECTION 4: GOVERNMENT WIDE INITIATIVES	40
4.1 GOVERNMENT ON LINE	40
4.2 SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY	41
4.3 OFFICIAL LANGUAGES	42
4.4 MODERN CONTROLLERSHIP	43
4.5 SERVICE IMPROVEMENT.....	44
SECTION 5: FINANCIAL PERFORMANCE.....	45
TABLE 1: SUMMARY OF APPROPRIATIONS	45
TABLE 2: COMPARISON OF TOTAL PLANNED TO ACTUAL SPENDING	46
TABLE 3: HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED TO ACTUAL SPENDING.....	48
TABLE 4: CROSSWALK BETWEEN STRATEGIC OUTCOMES AND WD PROGRAMS	49
TABLE 5: NON-RESPENDABLE REVENUE	50
TABLE 6: STATUTORY PAYMENTS.....	51
TABLE 7: TRANSFER PAYMENTS.....	52
SECTION 6: APPENDICES.....	53
6.1 LIST OF REVIEWS AND EVALUATIONS CONDUCTED IN 2003-2004	53
6.2 GLOSSARY OF ACRONYMS.....	54

SECTION I: MESSAGES

Minister's Message

Throughout the 17-year history of Western Economic Diversification Canada (WD), the department's mandate has remained the same: to develop and diversify the western Canadian economy, and to represent western Canadian interests on the national stage. Over that time, however, our strategic priorities have evolved to reflect the changing nature of the West, its economy and its people.

While the department continues to have an economic development mandate, our approach has become more integrated as our investments increasingly acknowledge and reflect the social and environmental dimensions of economic development and diversification. Economic, social and environmental factors are equally important and must all be taken into account if we are to be successful long into the future. This "triangle" of factors will determine the health of Western Canada's economy and the quality of life of the people who live in its communities.

The current prosperity enjoyed in many parts of the West is neither universal nor can we take it for granted. Significant challenges – including trade disputes, declining commodity prices and natural disasters – continue to threaten the agriculture, forestry and mining sectors; the ongoing depletion of conventional oil and gas reserves will significantly constrict the energy industry within the next 30 years; an escalating shortage of skilled labour will continue to hamper economic productivity; and increasing urbanization and a growing Aboriginal population are resulting in social, economic, environmental and infrastructure pressures in communities across Western Canada.

While these issues are not unique to the West, they play out in a uniquely western Canadian context to which WD is well positioned to understand and respond. Through programs and investments that improve innovation, foster entrepreneurship and build sustainable communities, WD is contributing to a stronger West and a stronger Canada.

In the area of Innovation, WD is working to make the West a world leader in developing and applying ground-breaking technologies, like nanotechnology and biotechnology, which have the potential to transform not only our economy, but the way people live. Perhaps nowhere is that potential more evident than in the area of environmental technologies, where we are working to help re-orient western capacity and resource-based knowledge toward the creation of innovative solutions to the global problem of climate change. With an estimated worldwide market of between \$750 billion and \$1 trillion, environmental technologies will help develop a 21st century economy capable of supporting a sustainable future for generations to come.

WD supports Entrepreneurship in the West by working with its partners in the Western Canada Business Service Network to remove barriers to opportunity and ensure all western Canadians have an opportunity to contribute to the success of the region and our entire nation. This includes targeted programs designed to increase the participation of Aboriginals, women, residents of remote and rural communities, and citizens with disabilities. It is an approach that has proved very successful. For example, since 1995 the western Community Futures Development Corporations report issuing more than 17,000 loans, totalling over \$463 million, to support innovative and entrepreneurial ideas. These loans have leveraged an additional \$616 million from other sources, and created or maintained over 56,000 jobs.

Sustainable Communities is a WD priority that brings all of our work together – working with a wide range of partners to improve the quality of life in western Canadian communities large and small. This includes the western portion of the Infrastructure Canada Program and the recently renewed Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) signed with each of the western provinces. These agreements will invest another \$200 million in regionally-identified strategic economic and community development projects, continuing the positive collaboration of previous WEPAs that leveraged \$458 million from the other sectors. WD also plays a strong role in collaborative initiatives like the Urban Aboriginal Strategy and the Vancouver Agreement, which are examples of all levels of government working together to improve conditions for many of our most disadvantaged citizens.

All WD programs and initiatives are designed to leverage the unique realities and strengths of Western Canada to create a sustainable future that will allow the region to continue to contribute to the strength of our nation. As Prime Minister Paul Martin's recent affirmation of the department as a full Ministry suggests, the West will play a unique role in Canada's future. Western Economic Diversification Canada is committed to maximizing that role to create a stronger West and a stronger Canada.

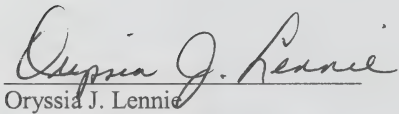
A handwritten signature in black ink, reading "Stephen Owen". The signature is fluid and cursive, with the first name "Stephen" and last name "Owen" clearly distinguishable.

The Honourable Stephen Owen
Minister of Western Economic Diversification
and Minister of State (Sport)

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 departmental performance report (DPR) for Western Economic Diversification Canada.

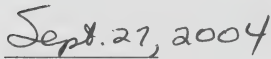
This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-04 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-04.



Oryssia J. Lennie

Deputy Minister

Western Economic Diversification Canada



Date

Notable Successes for 2003-2004 . . .

- > Signed four WEPAs with western provincial governments that will see a combined total investment of \$200 million towards joint economic development initiatives over the next four years.
- > WD-funded Western Canada Business Service Centres (WCBSC) received over 2 million Web visits and nearly 1.6 million documents downloaded from their Web sites providing information on federal and provincial programs during the past year.
- > WD's Women's Enterprise Initiative (WEI) held up as a successful model by the Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneurs in advancing the contribution of women entrepreneurs to the Canadian economy.
- > Responded to the crisis in the western tourism industry by partnering with the four western provinces to provide \$10 million to the Tourism Alliance for Northern & Western Canada to undertake an emergency recovery marketing initiative.
- > WD's official Languages Implementation Team received a "Head of the Public Service Award" for its efforts to support the economic development of Francophone communities in Western Canada.
- > Approved \$2.7 million in funding for eight projects under the Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement (CSNDA) designed to improve transportation, create training opportunities and support local economic development in Northern Saskatchewan.
- > Hosted a successful Environmental Technology Forum in Vancouver that brought together Western Canada's most influential decision makers from business, academia, not-for-profit and government to create a plan to move the environmental technologies sector forward and link this to the federal climate change agenda.
- > Approved 146 projects worth \$50 million to assist 150 forest-dependent communities in British Columbia (BC) whose economies were severely impacted by the US softwood tariffs.

Areas for Improvement

- > Continued effort is needed to better measure the impact of WD's investments and efforts.
- > Strengthening WD's relationship with members of the Western Canada Business Service Network (WCBSN), including the renewal of funding support.
- > Improving the integration of WD's planning activities.

SECTION 2: DEPARTMENTAL OVERVIEW

2.1 Mandate, Roles and Responsibilities

In a country as large as Canada, it is understandable that federal regional policy has been a preoccupation of all levels of government, from the driving in of the last spike to the closure of the east coast fishery.

Since 1957, when equalization payments were introduced, the federal government's regional development policy has tended to focus primarily upon economic development. The regional agency model was introduced to alleviate regional economic disparities. The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) was established first, in 1987, followed closely that same year by the Department of Western Economic Diversification (WD) and Federal Economic Development in Northern Ontario (FEDNOR). The Federal Office of Regional Development – Quebec (FORD-Q³) was created in 1991.

WD was established to help expand and accelerate alternatives to the West's strong economic dependence on natural resources. Under the *Western Economic Diversification Act, 1985*, the department is mandated to

“promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development and implementation.”

WD directs its core resources towards partnership arrangements with the members of the WCBSN⁴, other levels of government, universities, financial institutions and the private sector to support the establishment and growth of small- and medium-sized enterprises (SMEs), the growth of knowledge-based economies, and the economic inclusion of disadvantaged groups such as women, youth, Aboriginal and francophone entrepreneurs.

WD also delivers a range of non-core federal programming in the West on behalf of the Government of Canada including a \$22 million Community Economic Adjustment Initiative to assist communities impacted by the BC Salmon fishery closure; and \$55 million to BC communities under the Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI). Since 1994, WD has expended approximately \$632 million under the Canada Infrastructure Works Program and under the subsequent Infrastructure Canada Program (ICP), expended \$158.4 million and committed a further \$341.5 million. As well, WD and Transport Canada assist Infrastructure Canada in the implementation of the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) in Western Canada. To date \$1.08 billion has been identified for CSIF priority projects in Western Canada, such as the Vancouver Convention and Exhibition Centre, Red River Floodway Expansion, deepening of Wascana Lake and construction of a new multi-purpose building at Regina Park, and the Calgary and Edmonton ring roads.

³ Re-named Canada Economic Development for Quebec Regions (CED-Q) in 1998.

⁴ Members of the WCBSN include: Community Futures Development Corporations (CFDC), CBSC, WEI, and Francophone Economic Development Organizations (FEDO).

Although each of WD's strategic outcomes—Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities—can be described individually, in reality they are closely linked. Innovation is often the result of entrepreneurial activities that drive the emergence of new sources of long-term employment and wealth. That, in turn, enhances the sustainability of local communities and the quality of life for their residents. Many of WD's initiatives are designed to address several priorities at once. The key features of WD programs and priorities are:

Innovation:

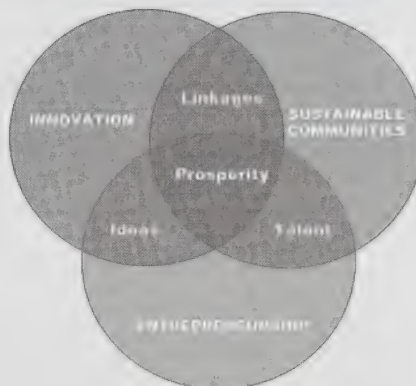
- knowledge infrastructure;
- technology development and commercialization;
- community innovation; and,
- federal-provincial synergies.

Entrepreneurship:

- business service networks;
- business management capability;
- access to capital; and,
- trade promotion, export readiness, and investment attraction.

Sustainable Communities:

- urban and rural development;
- community capacity;
- community adjustment; and,
- Aboriginal economic participation.



The department actively engages westerners in consultations to identify needs and priorities, and to develop the kinds of partnerships required to respond to horizontal and complex issues that cannot be managed unilaterally. This collaborative approach, and a targeted research agenda, are an integral part of WD's efforts to ensure that western Canadian views are appropriately represented at the national level.

The Department's Head Office, and its Deputy Minister, are located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are also regional offices with Assistant Deputy Ministers (ADM) located in Winnipeg, Saskatoon, Edmonton and Vancouver, and a Liaison Office located in Ottawa. Regional satellite offices have also been opened in Calgary, Regina and Victoria. Each of the western ADMs is responsible for the delivery of programs and services in their region, as well as for corporate responsibilities. The Ottawa-based ADM plays the lead role in the department's advocacy activities.

2.2 Economic Performance of the Western Provinces

Economic growth varied among the western provinces in 2003 with Saskatchewan recording the highest level of real economic growth, followed by Alberta, BC, and Manitoba. On average, real economic growth in the western provinces was higher than in

the rest of Canada despite the dampening effects of the softwood lumber dispute, natural disasters, and Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE). All four western provinces experienced growth driven to various extents by the energy industry, demonstrating the continuing dependence of the western provinces on natural resources.

The following table further demonstrates the continuing need for western provinces to diversify away from natural resources into more innovative and value-added industries. For example, while manufacturing accounts for over 20 per cent real Gross Domestic Product (GDP) in Quebec and Ontario, it accounts for about half that level in the West. International exports, while quite high in the West, are still primarily energy related. While the energy sector experienced solid growth in 2003, any sudden downward change in energy prices has a significant negative impact on the economic performance of the western provinces.

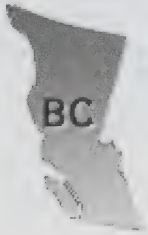
Comparison of Key Factors - 2003 (Unless otherwise noted)										
	NL	PE	NS	NB	QC	ON	MB	SK	AB	BC
Population 000s ⁵	520	138	936	750	7,519	12,332	1,168	994	3,189	4,177
Real GDP Growth % ³	4.9	2.4	1.5	2.5	1.7	1.2	2.0	5.0	3.3	2.4
Compound Real GDP Growth % Annual Average from 1995-2002 ⁶	4.1	3.0	3.6	2.8	3.4	4.1	2.9	1.7	3.6	2.4
Relative Real GDP Per Capita (Canada =100) 1991-2002	68	70	75	77	88	109	88	94	123	99
Manufacturing Output as a % of Real GDP (2002) ⁴	5.7	10.2	10.4	14.8	21.7	20.4	12.6	7.3	9.3	10.5
International Exports as a % of GDP (2001) ⁴	32.9	29.5	27.5	41.6	39.1	51.3	29.3	43.4	36.4	30.2
Unemployment Rate ⁴	16.7	11.1	9.3	10.6	9.1	7.0	5.0	5.6	5.1	8.1

On the surface, the labour market in the western provinces appears to be relatively healthy with unemployment rates at lower levels than in the other provinces. But the unemployment rates do not reflect the numerous Aboriginal people who do not declare themselves as part of the workforce—therefore the true rate of unemployment is considerably higher. As well, part of the western labour force tends to be migratory, and when jobs in resource industries and construction dry up many workers return to their home provinces in other parts of the country.

⁵ *Summer Provincial Outlook 2004*, Conference Board of Canada

⁶ "Regional Economies", Special Report, Micro-Economic Policy Analysis, Industry Canada, January 2004

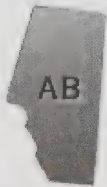
British Columbia



In 2003, BC recorded an increase in real GDP of 2.4 per cent, the second lowest growth rate amongst the western provinces. Due to such factors as the continuing softwood lumber dispute, flooding, and massive forest fires, forestry and tourism were the hardest hit industries, leaving many communities outside of the Lower Mainland economically depressed. Despite these difficulties, the construction industry and the mining and exploration industry, specifically the energy sector, were the bright spots in 2003. The construction industry has been fuelled by the insatiable demand for new residential housing and significant infrastructure investments

throughout the province. The mining industry showed positive signs as several inactive mines were reopened. A new oil and gas development strategy contributed to unprecedented sales of petroleum and natural gas rights. BC's employment situation has improved. After two years of rising unemployment, 2003 brought a decrease in the unemployment rate to 8.1 per cent. BC experienced employment growth of 2.5 per cent, with much of the employment gains being concentrated in the Lower Mainland and in Victoria, bypassing many rural communities.

Alberta



Alberta recorded an increase in real GDP of 3.3 per cent, the second highest of the western provinces. Although the volume of goods exported for the province was the lowest since 2000, due to international price changes, the value of goods shipped in 2003 was 14.4 per cent higher than 2002, and 1.4 per cent higher than in 2002. Energy revenues from natural gas fuelled the bulk of this growth, illustrating Alberta's continued reliance on the energy sector. The construction sector remains

strong due to significant spending in oilsands projects, power projects, and an increase in housing demand. Despite international border closures to Alberta beef after an incidence of BSE early in the year, plummeting coal sales since 1998, and losses in other industries such as telecommunications and pulp and paper, the Alberta economy grew because of increasing petroleum product prices. In 2003, Alberta experienced an unemployment rate of 5.1 per cent while the employment rate increased 2.9 per cent. Much of the job creation can be attributed to a booming housing construction industry and continued construction of multi-billion dollar oil sands projects in the northeastern corner of the province.

Saskatchewan



In 2003, Saskatchewan recorded strong economic growth, with an increase in real GDP of 5.0 per cent, the highest recorded in the western provinces. Following severe back-to-back droughts, farmers welcomed the recovery in the agriculture sector. However, the ban on exports of live cattle to the US due to the occurrence of BSE in early 2003 limited Saskatchewan's overall real agriculture output gains. Manufacturing activity also

accelerated in the midst of improved agricultural conditions and a gradually strengthening North American economy. Although exports were not at optimum levels, partly due to the

higher Canadian dollar, sales of crude oil and natural gas increased significantly. As a result of high energy prices, increased drilling activity provided a definite bright spot. Potash sales reached a new record in 2003, despite the fact that a stronger Canadian dollar and higher freight costs squeezed margins. Transportation and warehousing sectors fared well in 2003, benefiting from more robust results in agriculture, with more crops being delivered to wholesale outlets. Despite strong economic growth, Saskatchewan experienced an unemployment rate of 5.6 per cent, with employment growth being recorded at 1.0 per cent.

Manitoba



Manitoba lagged behind the other western Canadian provinces in 2003 with an increase in real GDP of 2.0 per cent. However, the value of Manitoba's manufacturing shipments rose 1.3 per cent to \$11.4 billion in 2003, at a time when Canadian shipments fell by 0.8 per cent.

Manitoba's aerospace sector was bolstered by a number of positive events, including Winnipeg's Boeing Canada Technology plant being awarded new contracts to design and manufacture parts for Boeing's next generation aircraft, the 7E7. Manitoba's biotechnology companies also enjoyed rapid growth. Led by the Cangene and Biovail corporations, biotechnology revenues in 2003 were approximately \$121 million, more than double what they were in 2001. Manitoba's film industry also had a record year, producing 35 films with a production value of \$110 million, an increase of 28 per cent over the previous year. Regardless of these bright spots, the low level of economic growth was reflected by stagnant job creation as employment in Manitoba grew by just 0.3 per cent, with the unemployment rate at 5.0 per cent.

2.3 Linking WD's Programs to the Needs of Western Canada

Over the years, WD's priorities and programs have changed to meet the evolving needs of the West, and to respond to emerging challenges and opportunities. From supporting the growth of innovation clusters to identifying new sources of economic opportunity for communities facing severe adjustment challenges, the department helps capitalize on the West's strengths to create sustainable prosperity for all.

INNOVATION

Strengthening the western Canadian innovation system

Knowledge and innovation form the essential foundation for economic prosperity in the new global economy. As a result, support for innovation has become a central priority for the Government of Canada as a whole. That support reached a new level with the launch of Canada's Innovation Strategy in February 2002. It is a national agenda that calls on all stakeholders, businesses, non-profit organizations, educational institutions and other levels of government to come together to improve Canada's innovation performance and to see the maple leaf become a hallmark of excellence for the world. WD supports Canada's Innovation Strategy in the West by investing in innovative projects that move Western Canada more strongly into the knowledge-based economy.

ENTREPRENEURSHIP

Creating a competitive and expanded business sector in the West

More so than elsewhere in the country, small business is the economic engine of Western Canada. A study prepared by the Western Centre for Economic Research in 2001 revealed that the number of small businesses per capita is 40 per cent higher in the West than in the rest of Canada. As the source of nearly 80 per cent of new jobs, entrepreneurship is a powerful force for prosperity.

To fuel this valuable source of economic growth, WD supports the willingness of entrepreneurs to take risks, devise new products and services, and create jobs and opportunity in communities across Western Canada. In their 2003-2004 reports, the partners in WD's WCBSN indicate responding to over 688,000 requests for information, providing more than 142,000 advisory services and trained almost 42,000 clients.

SUSTAINABLE COMMUNITIES

Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities

The sustainability of western Canadian communities is a goal that cannot be addressed through prosperity alone. Many factors - including social, environmental and economic issues - affect the ability of communities to access and take advantage of opportunities for sustainable growth. Severe drought conditions, the softwood lumber dispute, fluctuations in commodity prices and the Kyoto Protocol are just a few of the broader issues that are impacting the sustainability of western Canadian communities. WD plays a strategic role in addressing these issues in the West by forging partnerships between the federal government, the four western provincial governments, municipalities, academic institutions, industry and other stakeholders. These partnerships are helping to converge western interests and resources to build a sustainable future throughout the West.

UNDERSTANDING THE WEST

"Western Canadians stand at the intersection of dramatic change in both their region and the global environment.... The choices we make today will have a decisive impact on the prosperity of the West for generations to come."⁷

WD plays a central role in ensuring western needs are taken into account in national policy decisions. WD acts as an advocate for the West by working with stakeholders to achieve the synergy necessary for collective action in priority areas. Each year, WD sponsors a number of research projects and initiatives that lead to a better understanding of critical areas such as: opportunities in medical research, trends in small business, research infrastructure capacity, urban growth challenges, and broad economic and social trends. Many of these research initiatives are funded in partnership with provincial governments,

⁷ *Building the New West*, an initiative of the Canada West Foundation, sponsored by WD in partnership with provincial governments and private donors.

academic institutions, think tanks and the private sector. Recent research projects and initiatives sponsored in whole or part by WD are available on the WD Web site http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default_e.asp.

2.4 Delivering on Government of Canada Priorities in Western Canada

Delivering on national objectives as described in the Speech from the Throne is an integral part of WD's mandate. In the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP), WD committed to responding to the following government priorities as reflected in the Speech from the Throne:

- working with universities on strategies for research commercialization to create opportunities for entrepreneurs and to fuel innovation in a number of sectors;
- promoting entrepreneurial skills and job creation including youth, persons with disabilities, and Aboriginal people; and,
- working with provinces and municipalities to put in place a ten-year program for infrastructure.

In 2003-2004, WD worked with universities and other knowledge centres on strategies for research commercialization. For example, WD supported the establishment of the Biomedical Engineering Laboratory, a collaboration between the University of Alberta's Faculty of Engineering and the Caritas Health group. This laboratory began an initiative that aims to have a Canadian centre of excellence for medical modeling and an international leader in the commercialization of such technologies. WD also supported and participated in provincial and multi-jurisdictional organizations such as TRLabs (Telecommunications Research Laboratories), WestLink Innovation Network, Innovate BC, the Saskatchewan and Manitoba Innovation Forum, and the Canada West Health Innovation Council. Organizations such as these brought key innovation groups together and created opportunities for entrepreneurs.

With programs such as the International Trade Personnel Program (ITPP) and the First Jobs in Science and Technology (FJST), WD promoted entrepreneurial skills and job creation by encouraging the hiring of recent graduates. Another example of the promotion of entrepreneurial skills was WD's support for the Aboriginal Business Service Network (ABSN), which provides information services to Aboriginal businesses. WD also provided operating assistance to organizations such as the CFDC, WEI, and FEDO, which support western Canadian entrepreneurs, including rural, women, youth, Francophone, Aboriginal, and persons with disabilities. WD continued to build on its strong relationships with provincial and municipal governments through federal-provincial development agreements, Urban Development Agreements (UDA), and the delivery of the ICP in the West. The ICP was created to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country and to improve Canada's quality of life through investments that protect the environment and support long-term economic growth. In addition to delivering the ICP, WD worked closely with Infrastructure Canada in the delivery of Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) projects in the West and in the negotiation of the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF) for which agreements are expected to be finalized in the coming year.

SECTION 3: PERFORMANCE AND OUTCOMES

3.1 Progress and Performance Against RPP Commitments

Departmental Performance Report Card Summary of Progress Towards Achieving Strategic Outcomes in 2003-2004

INNOVATION				
Planned Results	Focus for 2003-2004	Expected Results	Performance Indicators	ASSESSMENT
<ul style="list-style-type: none"> Enhanced technology commercialization and adoption. Improved knowledge infrastructure and capacity. More innovative communities. Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players. 	<p>Implementing innovation activities will continue to be a top priority for WD. In addition, over the next year, efforts will focus on:</p> <ul style="list-style-type: none"> undertaking a strategic priority setting and planning process to identify emerging sectors for future investments; over the next three years, WD will align innovation priorities among stakeholder groups by directing efforts to create capacity and synergies in the innovation system; and, enhancing performance measurement and reporting – WD will review and improve its measurement of innovation performance and impacts and communicate the results to Canadians. 	<p>A more focused, responsive and enhanced collaborative approach to innovation system development that is targeted, measurable, and reflective of Western Canada's needs.</p>	<p>A WD Innovation Strategy document will be published before March 2004, including an action plan, performance indicators, and measurement methodology.</p>	<p>Successfully met expectations.</p> <p>Expected results–In 2003-2004, WD approved \$67 million in new innovation projects, which contributed to strengthening the western Canadian innovation system.</p> <p>Performance Indicators–Instead of publishing an Innovation Strategy document the department reconfigured its innovation activities and developed a plan for an enhanced technology commercialization initiative. This was done as the first stage of building the innovation component of the Program Activity Architecture for WD. The reconfigured activities will be introduced in 2004-2005 and 2005-2006.</p>

ENTREPRENEURSHIP				
Planned Results	Focus for 2003-2004	Expected Results	Performance Indicators	ASSESSMENT
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Improved business management capabilities of SMEs. ◆ Improved access to financing for SMEs. ◆ Increased investment in Western Canada. ◆ Increased participation in international markets 	<p>While continuing with existing Entrepreneurship activities, WD will be:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Exploring options and successfully executing an effective transfer of WD's direct client service to the WCBSN and other partners in a mutually beneficial manner. ◆ Exploring investment attraction and export development options for Western Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Neutral or positive impact on client satisfaction by maintaining client service via partnerships. ◆ Approval and implementation of an investment attraction strategy supported by expected outcomes, delivery approaches, roles, responsibility, accountability ◆ framework, performance indicators, and measurement methodology options. 	<p>Performance Indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Survey and evaluation results measured via client satisfaction surveys and evaluations. ◆ Dollars and resources leveraged as per Management System information. ◆ A document supporting the decision by mid-year and evidence of the infrastructure in place to support implementation prior to fiscal year end, should it be approved. 	<p>Assessment</p> <p>Successfully met expectations.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Recent impact studies and evaluations indicate a high level of client satisfaction with WCBSN services. ◆ Recent WCBSN impact studies and loan fund results indicate a high level of dollars and resources leveraged. <p>Successfully met expectations.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Approved strategic framework for trade and investment implemented as planned. Work continues on development of performance measurement options to comply with Treasury Board Program Activity Architecture requirements.

SUSTAINABLE COMMUNITIES				
Planned Results	Focus for 2003-2004	Expected Results	Performance Indicators	ASSESSMENT
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Greater collaboration and integration among governments and communities. ◆ Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities. ◆ Increased participation of Aboriginal people in the economy. ◆ Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development. 	<p>While continuing with existing Sustainable Communities activities, WD will:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Develop new collaborative mechanisms to address urban development issues. ◆ Address economic challenges or opportunities in northern regions. ◆ Coordinate and participate in federal horizontal initiatives, including the UAS processes. ◆ Undertake skill development initiatives to address shortages in the workforce. ◆ Support/strengthen community leadership and capacity to plan, lead, and implement activities that will promote community sustainability. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ New cooperative urban development or northern development mechanisms. ◆ Implement UAS pilot projects in four cities. ◆ Implement at least one Aboriginal skills development initiative. ◆ Undertake community economic development processes in two regions/ communities 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Number of cooperative development mechanisms. ◆ New models to manage horizontal initiatives and numbers of people benefiting from pilot projects. ◆ Community economic development plans and results of projects flowing from plans. ◆ Number of people trained. ◆ Amount leveraged from WD investments. 	<p>Successfully met expectations:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Four \$50 million, cost-shared federal provincial, WEPA's were signed. ◆ UAS pilot projects, along with unique operational measures launched. ◆ UDAs in negotiations. ◆ Provided over \$3 million to several projects under the CSNDA, including training projects for over 200 people in the hospitality construction, early childhood education counseling, and small business. ◆ WD provided \$500,000 to a skill development training institute in Nelson House, Manitoba, that involves the Manitoba government, Manitoba Hydro and two Northern Manitoba training institutes, to train approximately 250 individuals to work on Manitoba Hydro's construction and operation of its next dam on the Nelson River. ◆ WD G&C expenditures of \$168.7 million, 80 per cent of which were in cost-shared agreements.

Cross-Cutting Results			
Focus for 2003-2004			
Expected Results		Performance Indicators	ASSESSMENT
<ul style="list-style-type: none"> Working with the WCBSN and other partners to explore innovative ways to deliver products and services to enhance the results achieved in all three pillars. 	<ul style="list-style-type: none"> Neutral or positive impact on client satisfaction by maintaining client service via partnerships. Increased policy capacity within WD to enhance ability to respond to western needs in a knowledge-driven economy. Increased leveraging of resources. 	<ul style="list-style-type: none"> Survey and evaluation results measured via client satisfaction surveys and evaluations. Dollars and resources leveraged 	<p>Successfully met expectations.</p> <ul style="list-style-type: none"> Recent impact studies and evaluations indicate a high level of client satisfaction with WCBSN services. Policy units established in each WD regional office. Recent WCBSN impact studies and loan fund results indicate a high level of dollars and resources leveraged.
	<ul style="list-style-type: none"> An improved ability to measure the impact of WD investments. Continuous improvement of programs, products and services delivered to western Canadians. 	<ul style="list-style-type: none"> Performance indicators developed to measure results for Canadians relative to WD's strategic outcomes that are aligned with government-wide key societal indicators based on revised Results-based Management Accountability Frameworks. 	<p>Not yet fully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Work continues on development of performance measurement implementation to comply with Treasury Board Program Activity Architecture requirements.

3.2 Performance and Strategic Outcomes

INNOVATION

Strengthening the western Canadian innovation system

Total of \$66.9 million in 2003-2004

Western Canada's economy benefits from a strong resource sector and well-recognized research capacities. However, to remain internationally competitive the region must improve its innovation performance. Western Canada performs poorly compared to the rest of Canada, the northwest US, Australia and Finland on key innovation performance measures such as: research and development as a percentage of GDP, number of degrees in science and engineering, and venture capital as a percentage of GDP⁸.

"...There is little doubt that unless Western Canada diversifies its economic structure and develops higher value added goods and services, the region's economic growth and incomes will fall behind those of the rest of Canada and the industrialized world... The innovation in the oil and gas industry has been significant...the challenge... will be to duplicate the success of that innovation process in other sectors of the economy."⁹

WD contributes to strengthening Western Canada's innovation performance by focusing investments on critical points in the innovation system. WD's approach takes into account that the innovation process is not linear or isolated, but occurs within a broader context of a larger "innovation system" encompassing people, institutions, and interactions which influence the performance of organizations, and ultimately of the economy. The department's innovation strategy is built on investments that will yield long-term economic and social benefit to western Canadians.

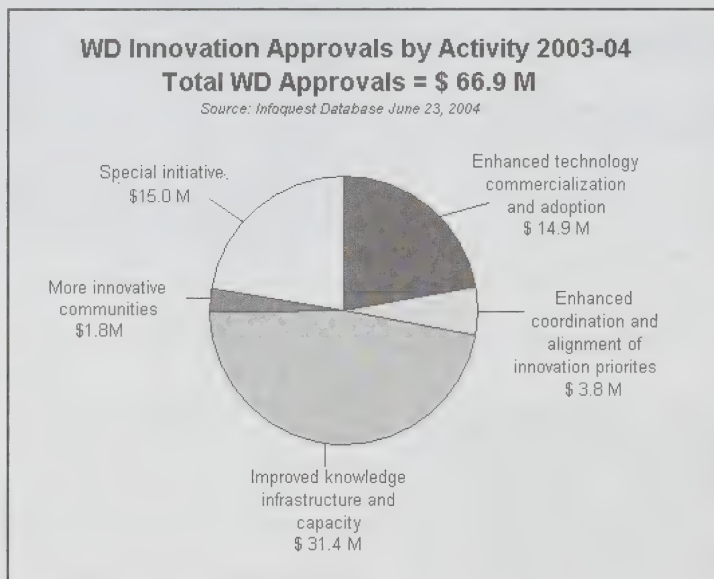
Many of the investments contribute to the development of technology clusters, which involves a timeframe of 10 to 15 years. Examples include new media and fuel cells in BC; health technologies, and nano-technology in Alberta; nutraceuticals and linear particle accelerator technology in Saskatchewan; and health technologies and new media in Manitoba.

According to a recent evaluation by Ference Weicker & Company ("Western Economic Diversification Canada: A Catalyst for Innovation in Western Canada" available at http://wd.gc.ca/rpts/research/default_e.asp) WD partners indicated their relationship with the department extended well beyond dollars and cents. Although WD's broad mandate allows flexibility in terms of projects supported, the report also identified some areas needing work—such as clarifying WD's focus for innovation efforts and improving interaction and collaboration with other members of the innovation system.

⁸ *Insights on Western Canada: A Socio-Economic Report*, Conference Board of Canada, August 2003.

⁹ *Ibid*

In 2003-2004, WD approved \$67 million in new innovation projects, which represents almost 40 per cent of the department's project approvals for that year. The following graph shows how investments were distributed across the department's target areas.



Note: The Special initiative identified is an allocation of \$15 million to the Rick Hansen Man in Motion Foundation to establish a Spinal cord injury Leadership fund.

Key Partners:

WD's funding for innovation represents a relatively small share of overall government expenditures on science and technology in Western Canada. But these investments yield good value for money. Every dollar spent by WD on innovation is matched by \$2.66 from a variety of partners, including western provincial governments; other federal departments (such as the National Research Council (NRC), Natural Resources Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Natural Sciences and Engineering Research Council, and the Canada Foundation for Innovation); universities, technical colleges, municipalities, industry and associations.

Often, partnerships are established when WD and other organizations come together to jointly fund a specific initiative. But WD also establishes more structured partnerships aimed at improving specific elements of the innovation system. For example, in 2003 WD established a three-year agreement with the NRC's Industrial Research Assistance Program (IRAP). WD will provide \$3 million per year through IRAP to assist western small firms in research and development or technology enhancements. Investments made under this agreement help firms develop new products and services and market them domestically and globally.

Key Targets and Overall Results:

Objective A: Enhancing technology commercialization and adoption

WD supports initiatives that contribute to an organization's ability to develop, transfer or adopt innovative technologies. To extract economic value and benefit from investments in R&D and technology development, WD supports technology commercialization offices at universities and other knowledge generators, extends assistance to incubators, provides funding to firms through its FJST and contributes \$3 million annually to the IRAP.

Key initiatives were in the health technologies and new media sectors. Examples include:

- WD's funding for the Banff New Media Accelerator, a fast-track incubation program that supports new media companies to increase their chances for success; to spur the creation of increasingly complex products and services; and position Canada as a leader in new media technologies. New media companies benefit from access to leading-edge technologies and are also developing business knowledge and professional networks through extensive workshops, forums, and business incubation/residencies. The Accelerator also develops effective business strategies to cluster small new media companies in order to facilitate project alliances capable of bidding on larger projects. WD has committed \$450,000 towards this \$1.5 million project.
- WD is supporting the establishment of a Biomedical Engineering Laboratory to be located at Caritas Health Group's Misericordia Community Hospital in Edmonton. In collaboration with the University of Alberta's Faculty of Engineering, this lab will act as a catalyst to establish the Canadian Medical Modeling Institute (CMMI), a centre of excellence for medical modeling. WD committed \$999,670 towards this \$1.5 million project.
- WD is supporting the establishment of the Canadian Light Source (CLS), a facility for public-private partnerships and synchrotron scientists and technicians. An independent study estimated that CLS could attract \$35 million annually in commercial research and development spending from universities, the private sector, and abroad. While CLS focuses on public-private partnerships and their availability to industrial researchers, there is a projected potential for up to 25 per cent industrial use, which exceeds the usual share of approximately 10 per cent industrial use for similar facilities.

Objective B: Improving knowledge infrastructure and capacity

WD's investments in knowledge infrastructure increase the capacity of western Canadian organizations to undertake research that will lead to new technologies, products or processes, attract new resources and skilled personnel, create new opportunities for commercialization of western Canadian R&D, and assist in the development of technology clusters.

Examples of WD initiatives that contribute to capacity building in the West include:

- As part of the fuel cell technology cluster, Fuel Cells Canada led the production of the first economic impact study of a vibrant Canadian fuel cell industry. It was a key partner in successfully securing the Vancouver Fuel Cell Vehicle Project where four state-of-the-art Ford Focus fuel cell vehicles will be used for applied testing and demonstration purposes. With an estimated world-wide market of \$46 billion by 2001—and 15,000 jobs created for every one billion dollars in demand—fuel cell technology represents a tremendous opportunity not only for economic growth, but for Western Canada to become a major exporter of this technology.
- Red River College's Centre for Media and Digital Entertainment will provide state-of-the-art media training for its media and arts students. This facility provides the educational infrastructure needed to develop competitive businesses and attract new industries and will help strengthen Winnipeg's growing media-film-animation industry. The Centre has announced four strong technology partnerships, has approximately 300 students enrolled in this program, and has raised \$3.3 million in private funds towards this centre—an amount of support unprecedented for the college. Total WD funding for this project was \$2.1 million.
- WD's continuing support for the University of Saskatchewan's Vaccine & Infectious Disease Organization (VIDO) involves the purchase of research equipment and lab supplies for VIDO's newly expanded facilities. VIDO is a global leader in developing and commercializing vaccines for e-coli, HIV, and other diseases. VIDO's expansion added 50,000 square feet of state-of-the-art lab space and equipment, as well as new office space. Since this addition, VIDO has increased its staff to more than 120 by recruiting over 40 researchers and technicians.
- WD's Canada Foundation for Innovation - Support Program (CFI-SP) is designed to assist western academic institutions to apply for programs under Canada Foundation for Innovation. Since 1997, WD has invested about \$2.8 million through CFI-SP. This assistance has contributed to 72 awards to western institutions, and about \$232.9 million in CFI awards. Western Canadian universities and other institutions have secured 27.6 per cent of CFI awards, and have secured 50.2 per cent of CFI awards for National Projects.

Objective C: Building more innovative communities

Addressing the innovation challenges of communities requires creativity and collaboration. By strengthening the western Canadian innovation system, WD is working to assist communities to develop and implement innovation strategies. The following are examples of projects supported by WD in this area:

- The Okanagan Regional Innovation Forum brought together business, government, and academic stakeholders to define challenges and solutions, and to develop action plans for flagship initiatives. As a result, seven competitive cluster opportunities were identified, with projects pending in the sectors of tourism; life sciences;

forestry and wood products; wine; knowledge services; value-added agriculture; and aviation. WD contributed a total of \$90,000 towards this \$315,000 project.

- The Saskatchewan Forestry Centre (SFC) collaborates on training, market research, and private sector involvement in the forestry and agro-forestry industries. It also works with educational institutions, research groups, and industry to coordinate its services. Projects have included value-added processing of hybrid poplar for solid wood products, furniture and finish opportunities. WD committed \$3 million to the SFC's technology-transfer activities; \$1.1 million was specifically for value-added components. The total size of this project is \$13.1 million.
- WD's contribution towards the purchase of instrumentation equipment, data collection and analysis, supports the work of the University of Alberta's DNA Fingerprinting and Analysis of Prion Proteins in Cattle. The development of this technology will enhance the ability to diagnose and track diseases such as BSE in live cattle and will also be instrumental in the delivery of multiple genomic-based technologies in a manner that is both applicable and affordable to the livestock industry. WD committed \$679,788, towards this \$912,718 project.

Objective D: Enhancing coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial, and other innovation players

During 2003-2004 WD employed several means to ensure government plans were aligned with emerging opportunities. These included regular meetings with provincial governments to discuss innovation priorities and strategies, research on trends and on western Canadian innovation capacity and performance, and the sponsorship of regional and national events such as Bio 2003, and the Research Money Conference on "R&D Investment-Assessing The Return". Other examples include:

- The Senior Western Officials Forum on Innovation has been an effective mechanism for joint federal-provincial planning and collaboration. WD leads and coordinates this forum, with members from the western provinces and territories, the NRC and Industry Canada. The work of this forum also feeds into the Western Deputy Ministers of Economic Development Forum, which addresses innovation issues from the perspective of broader economic development.
- WD's considerable support for forums, such as the National Annual General Meeting 2003 Stem Cell Network, and the Western Environmental Technology Forum in December of 2003, helps to build linkages and networks between systems' players in innovation, particularly in Western Canada. These forums also create new ideas and investments, and foster relationships between the community, educational institutions, and researchers.

WD also leads, supports and participates in provincial and multi-jurisdictional organizations that bring together key innovation groups. Examples include Innovate BC, the Saskatchewan and Manitoba Innovation Forum, the Canada West Health Innovation Council and the WestLink Innovation Network.

Programs, Resources and Results Linkages:

Several programs support WD's innovation activities, including Western Diversification Program (WDP), ICIP, FJSTP, and CFI-SP. WD has recently entered into a bilateral WEPA with each western province. Innovation is a key priority of each WEPA, and will be a key funding tool in the future.

ENTREPRENEURSHIP

Creating a competitive and expanded business sector in the West
Total of \$19.6 million in 2003-2004

In 2003-2004, WD contributed toward the development of a competitive and expanded business sector in Western Canada by focusing on four key areas:

- improved business management capabilities of SMEs;
- improved access to financing for SMEs;
- increased investment in Western Canada; and,
- increased participation in international markets.

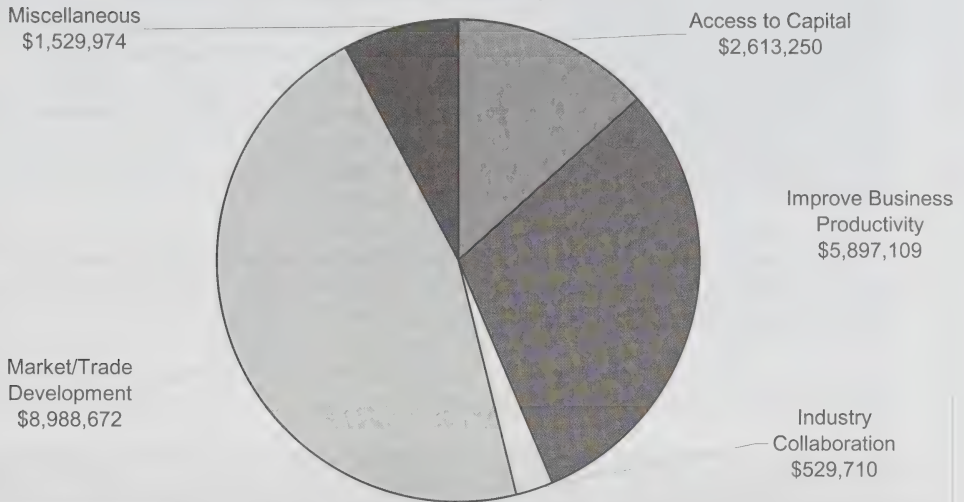
Small businesses (defined as those with fewer than 50 employees, including people who are self-employed with no paid help) are the economic engine of Western Canada. According to the Western Centre for Economic Research (2001), the number of small businesses per capita in Western Canada is 40 per cent higher than in the rest of Canada. As the source of nearly 80 per cent of new jobs, entrepreneurs are a major contributor of economic growth in the business service, health and social service, food and beverage, transportation and high tech sectors in Western Canada.

WD supports entrepreneurship in Western Canada by helping SMEs find and tap into the help they need to get started and grow: access to information and skill-building in business planning, marketing, management, administration and finance; access to capital; and access to Pan-Canadian and global markets. The department's partners and programs provide one-stop, full service assistance to entrepreneurs in urban and rural communities.

WD Entrepreneurship Approval by Activity 2003-2004

Total WD Approvals = \$19.6M

Source: Infoquest Database August 27, 2004



Note: Miscellaneous includes approvals in the following activities: Conference Support, Physical Assets, Skills Development, Systemic Development and Economic Research.

Key Partners:

WD addresses the needs of SMEs and entrepreneurs through a variety of service delivery mechanisms and partnerships. These include more than 100 offices of the WCBSN including CFDCs, WEIs, FEDOs, and CBSCs.

Please refer to http://www.wd.gc.ca/pos/default_e.asp for more details on the WCBSN.

Volunteer boards of directors, who are representative of the communities they serve, govern the CFDCs, WEIs and FEDOs. WD provides operating assistance to these organizations to help them provide local solutions to community challenges.

Through these partnerships, western Canadian entrepreneurs are provided with targeted services that meet the specific needs of women, youth, Francophone and Aboriginal entrepreneurs, entrepreneurs with disabilities, and residents of rural and remote communities. These organizations are also dependent upon a broad base of community volunteers who contribute to meeting the objectives of the organizations.

In 2003-2004, the 90 CFDCs in the West engaged 2,700 community-based volunteers, including board members, who provided over 116,000 volunteer hours. WEI's 165 volunteers (including board members) provided over 2,350 volunteer hours. Volunteers for FEDOs numbered almost 100 (including board members) who provided over 1,200 volunteer hours.

WD also works closely with financial institutions to establish specialized loan programs that provide alternative sources of capital for SMEs. The Loan Investment Fund Program (LIFP) targets industry sectors important to Western Canada and provides patient and flexible debt capital on terms especially suited to the unique needs and cash flow requirements of these small businesses.

WD supports the western component of the Aboriginal Business Service Network (ABSN), which provides information and services to Aboriginal businesses. More information may be found at <http://www.cbsc.org/absn/>.

Key Targets and Overall Results:

Objective A: Improved business management capabilities of SMEs

In 1995, WD formed client service units to assist SMEs in accomplishing their goals, including working with entrepreneurs to provide one-on-one business advisory services. Since that time, the WCBSN has grown and matured to the point where it can assume the role of providing all transaction-based business advisory services.

WCBSN Service Results for 2003-2004

Community Futures Development Corporations (CFDCs)

CFDCs are community-based economic development organizations that help communities find solutions to local needs. WD funds the western CFDCs to provide local strategic economic planning services, business counselling and loans to SMEs in non-metropolitan communities.

In 2003-2004, WD provided support of \$20.2 million to ninety CFDCs in the West, enabling them to deliver over 468,000 general information services; 136,000 in-depth technical advisory services; and 37,000 training services, including services to Aboriginal clients. An impact study carried out in 2002 by Ference Weicker & Company found that clients attribute much of their success to the assistance they received from the CFDC. Forty-three per cent of the clients surveyed indicated there was no chance at all that their business would have developed in the absence of the services provided by the CFDC. Overall, clients attributed 59 per cent of their business revenues to the services they received from the CFDC. The impact study estimated that businesses receiving CFDC support generated up to \$1.4 billion in revenues from 1995 to 2001. Highlights from the impact study may be viewed at <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

A program evaluation for the CFDCs was conducted in 2003—results were very favourable,

“... the program has generated positive results for businesses, entrepreneurs and communities, continues to have a strong rationale, and is supportive of the strategic directions and priorities of both WD and the Federal Government.”

This evaluation may be viewed at http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/cfdc2003/default_e.asp/

Women's Enterprise Initiatives (WEIs)

Women lead more than 300,000 Western Canadian businesses and are starting small businesses at twice the rate of their male counterparts, yet they continue to face unique challenges. The WEI works to remove barriers by providing customized services to help women entrepreneurs succeed. The offices, located in Kelowna, Calgary, Saskatoon and Winnipeg (with satellite offices in Edmonton, Lethbridge and Regina) improve access to financing, education and training, business advice, loan aftercare, information, networking and mentoring for women entrepreneurs.

The Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneurs (final report October 2003) cited the WEI as a model for service delivery to women entrepreneurs, with many of the task force recommendations reflecting current WEI activities. As a result, the program has been expanded to other parts of the country.

In 2003-2004, WD provided support in the amount of \$4.2 million to WEIs, and they report responding to over 35,000 business information inquiries, providing over 5,600 business advisory appointments, and providing approximately 4,000 clients with training services. WEI Web sites received 234,000 visits during this period.

A recent impact study by Equinox Management Consultants Ltd. found that WEI involvement appeared to be associated with considerable job formation and retention. It estimated that WEI services and programs played a role in the creation of an estimated 3,111 additional full-time jobs and another 9,889 part-time jobs, in addition to the retention of 6,704 full-time jobs and 18,999 part-time jobs. The executive summary of the impact study may be viewed at

http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/publications/Executive_Summary.pdf.

Francophone Economic Development Organizations (FEDOs)

FEDOs are located in Winnipeg, Regina, Edmonton and Vancouver. WD enables these four provincial organizations to provide enhanced services to Francophone entrepreneurs—including training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring. FEDOs enhance the vitality of French language communities in Western Canada and strengthen economic opportunities for Francophone business.

In 2003-2004, WD provided operating funding of \$2.4 million to the four FEDOs, and they report providing over 7,000 information services, 880 technical advisory services, and 800 training services. In addition, FEDO Web sites received over 36,000 visits that year.

Canada Business Services Centres (CBSCs)

Four CBSCs, located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon and Winnipeg, provide single-window access to information on a wide variety of government and non-government programs and services. Funded, staffed and operated by the federal and provincial governments, they offer information guides, seminars, and on-line business products on a wide range of business topics.

On June 23, 2004, the Network of Canada Business Service Centres was awarded the 2004 United Nations Public Service Award in the category of "Improvement of Public Service Results" for "Information Service for the Business Community"

WD provided operating funding of \$ 3.4 million in 2003-2004, which enabled the four western CBSCs to provide an estimated 178,000 officer-assisted interactions (telephone, walk-in, fax, mail, e-mail), 15,700 self-service interactions (fax-on-demand and automated telephone), and

over 2 million CBSC Web site visits. Please see the national CBSC Web site at <http://www.cbsc.org/>.

These CBSCs addressed over 3,000 export inquiries received via the Team Canada Inc (TCI) help line. TCI callers are looking for practical information on export regulations, tariffs, logistics, market intelligence, sourcing, financing and training. An enhanced level of support for the new to export client was supported in the Alberta and BC CBSCs.

WD supports the ABSN, which provides information and services to Aboriginal business. More information may be found at <http://www.cbsc.org/absn/>

Objective B: Improved access to financing for SMEs

Various studies have shown that *access* to capital is often more of a barrier than the *cost* of capital for SMEs. Since June 1995, WD has responded with the development of two types of SME loan programs:

- developmental loans delivered by CFDCs, WEIs and FEDOs; and,
- a variety of Pan-western, sector-oriented loan fund agreements with chartered banks and federal Crown corporations.

WD's LIFP offers alternatives to traditional direct financial assistance by providing access to capital in partnership with various financial institutions. Targeted to industry sectors important to Western Canada, such as agricultural value-added processing and knowledge-based businesses, these loan funds extend patient, flexible debt capital on terms especially suited to the unique needs and cash flow requirements of SMEs. Through this program, WD helps entrepreneurs and small businesses access venture capital for which they would not otherwise qualify due to their size or risk level.

Financial institutions such as chartered banks, credit unions, trust companies, the Farm Credit Corporation and Business Development Bank of Canada use their own capital to authorize and issue loans. WD contributes to a loan loss reserve, equal to between 10 per cent and 20 per cent of the value of loans issued. This reserve may be used to offset a portion (up to 80 per cent of net losses on defaulted loans), but may not exceed WD's total contribution to the reserve.

WD has also leveraged provincially and locally targeted loan funds with CFDCs in BC, as well as with capital providers such as:

- the Working Opportunity Fund;
- Columbia Basin Trust;
- Insurance Corporation of BC;
- VanCity Savings Credit Union;
- VanCity Capital Corporation; and,
- Ecotrust Canada.

In addition, Urban Micro-loan funds, Entrepreneurs with Disabilities funds and Francophone loan funds have been established with a number of other financial institutions in Western Canada. Please refer to WD's Web site for more details
http://www.wd.gc.ca/finance/xnetwork_e.asp.

WD has committed up to \$48 million in repayable contributions to loan loss reserves to support these loan fund agreements. This commitment will leverage up to \$324 million directly from capital providers for loans to SMEs.

In 2003-2004, a total of 351 loans valued at \$23 million were approved, of which \$12.6 million was for 52 loans under the larger, sector based loan funds; and \$10.3 million was for 299 loans under the smaller micro-loan, Francophone, Community Investment, and Entrepreneurs with Disabilities loan funds.

More details on WD's loan funds may be found at
http://www.wd.gc.ca/finance/xnetwork_e.asp

Loan Investment Fund Results

From the beginning of the program until March 2004, 2,229 loans totaling \$185 million have been approved. A 2002 program evaluation estimates that \$95 million in other financing was indirectly leveraged; 5,400 jobs have been created; SMEs have experienced incremental revenues of \$678 million, and an incremental increase in exports of \$135 million.

WD has also provided its WCBSN network partners with funds to enable them to make repayable loans to SMEs in targeted areas (i.e. rural and remote SMEs, SMEs operated by women, Francophone, disabled, or young entrepreneurs, and urban SMEs in identified priority sectors). Results for these funds are as follows:

- 90 CFDCs in the West approved over 1,300 loans through the loan funds, totalling \$43.9 million, projected to create or maintain 4,465 jobs. This includes 88 loans to entrepreneurs with disabilities, totalling \$8 million, projected to create or maintain 178 jobs; 118 loans to youth, totalling \$2.4 million, projected to create or maintain 293 jobs; 186 loans to Aboriginal clients, totalling \$4.1 million, projected to create or maintain 161 jobs; and 148 loans through other partnership loan funds by CFDCs in BC and Alberta, totalling \$6.4 million projected to create or maintain 633 jobs.
- During 2003-2004, WEI approved 132 loans, totalling \$4.85 million, which were projected to create or maintain 346 jobs.
- CFDCs leveraged \$52.1 million through direct lending activity and the WEIs leveraged \$4.2 million through direct lending activity.

Objective C and D: Increased investment in Western Canada and Increased participation in international markets

Increased trade and foreign direct investment are essential to Canada's current and future prosperity. Canada relies on trade for growth and jobs more than any other industrialized country. Exports account for 40 per cent of GDP, the highest percentage among G-8 countries. Exports are growing at twice the rate of the economy as a whole, and one out of every three jobs depends on international trade.

In response, WD has been increasingly called upon to play a more strategic and more substantial role in support of trade and investment-related activities in Western Canada.

Trade and Investment Project Activity

Over \$6.7 million was approved under the WDP for various industry sector organizations and other groups to carry out incremental international marketing activities such as:

- Canada West Telecom Group, a marketing alliance of 20 telecommunications suppliers in Western Canada, received \$150,000 from WD for a \$172,000 project on a cost shared basis, to assist in the development of new business in international markets. Through their successful sales achievements they were awarded the 2003 BC Export Award in the Creative Partnering category. For further details, see: <http://www.cwtg.ca/resources/award.htm>
- The Churchill Gateway Development Corporation received funding from WD to support the development of new international markets for regional products that would benefit from shipping trade through the Port of Churchill, Manitoba. WD committed \$200,000 towards this \$600,000 project.

Under the ITPP, WD committed \$1.3 million to 65 small and medium sized exporters resulting in 69 new jobs filled by recent international trade graduates to implement marketing projects.

Export Readiness and Advisory Services

As a member of Team Canada Inc (TCI), WD and other regional development organizations work together to provide skill development and export readiness services to SMEs. Although the members of the WCBSN are now providing direct one-on-one counselling services, the department continues to undertake initiatives that support western exporters, for example:

- WD is providing \$630,000 over the next three years to the CBSC in Edmonton to provide information, coaching and training to export interested companies. Also in Edmonton, WD committed \$3.5 million towards a \$12.5 million project to build the Edmonton World Trade Centre, created to offer "one-stop" access to a wide range of international business and commercial services.
- WD supported numerous seminars, workshops and other events that were designed to enhance management skills and to increase the export readiness and export activity of SMEs. The "Export Cafes" and "Doing Business in the USA" seminars in BC, "Going Global Export Readiness" workshops in Saskatchewan; and the "Fundamentals of Exporting" delivered by the Canada-Manitoba Business Service Centre, are just a few examples.

Trade and Investment Partners

During 2003-2004, WD maintained and enhanced linkages and coordinating mechanisms with federal and provincial partners at both the senior corporate levels and at the officer level within each of the four western provinces.

WD continues to be an active participant in all aspects of the US Enhanced Representation Initiative (ERI), which will substantially enhance Canadian presence in the United States through the expansion of existing consular offices and establishment of new offices, particularly in the Western US. WD has committed \$5 million towards the ERI over the next five years and is one of eight federal partner departments that support this initiative. WD is also a member of the Team Canada Inc. Management Board and is actively involved in the provincial trade teams (Regional Trade Network) in each of the four western provinces.

Programs, Resources and Results Linkages:

The Entrepreneurship strategic outcome is delivered via a number of departmental programs, including the WDP; the LIFP; ITPP; the Conference Support Program; the WCBSN, and the Community Futures Program.

SUSTAINABLE COMMUNITIES

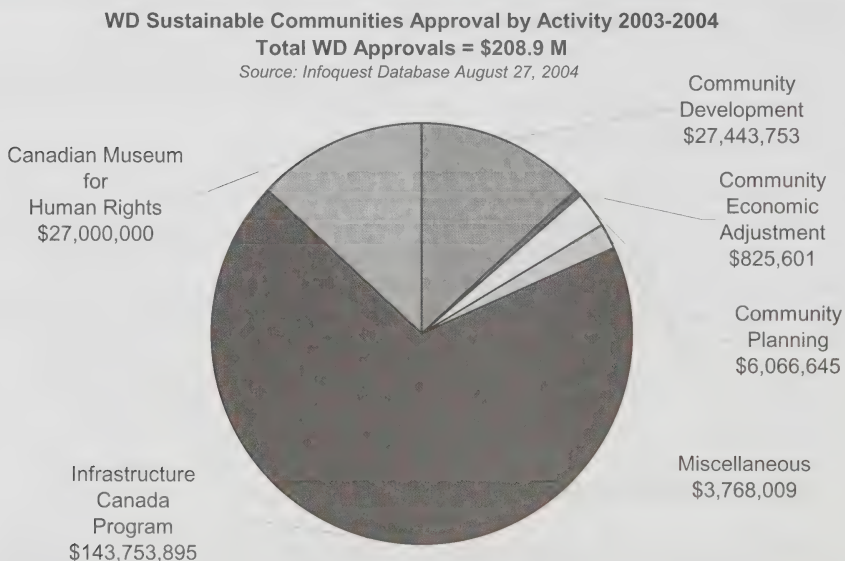
Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities

Total Approvals of \$208.9 million in 2003-2004

WD helps urban and rural communities sustain their economies and adjust to changing and often challenging economic circumstances through activities and investments that capitalize on local capacity, improve infrastructure, and foster economic and social inclusion.

The sustainable communities strategic direction encompasses the following activities:

- WD's work in urban centres through UDAs and other initiatives including the delivery of the ICP;
- WD's coordination and support for Aboriginal economic development; and,
- activities and initiatives carried out in rural and northern areas with CFDCs, and through mechanisms such as WEPAs.



Note: Miscellaneous includes approvals in the following activities: Conference Support, Physical Assets, Skills Development and Systemic Development.

Key Partners:

The department has developed both formal partnerships and ongoing working relationships with provincial and municipal governments and voluntary organizations in the West.

Through such mechanisms as bilateral and trilateral agreements, WD collaborates with other provincial and municipal governments to identify issues and to jointly plan strategies to take advantage of economic opportunities and address barriers to development. Over 80 per cent of WD's funding support is undertaken in partnership with other stakeholders.

The department actively engages westerners in consultations to identify needs and priorities and to forge new and expanded partnerships with western stakeholders. WD has a strong network that includes business associations, research organizations, voluntary organizations and other interests that provide insights into, and sensitivity to, the regional dynamic. The western federal-provincial Deputy Ministers Economic Development Forum and the ADMs' Policy Forum have been established in order to anticipate emerging issues, communicate these clearly to other federal agencies and plan effective responses.

Key Targets and Overall Results:

Objective A: Greater collaboration and integration among governments and communities

The department develops collaborative arrangements with provincial governments and communities that allows the partners to lever investment in shared priorities including innovation, community development, trade and investment, and business development.

Western Economic Partnership Agreements (WEPAs)

WEPAs are joint federal/provincial, multi-year initiatives that were first established in 1990 to promote federal-provincial collaboration on shared economic priorities. Since the second round of WEPAs were signed in 1996, \$160 million (\$80 million federal and \$80 million provincial over five years) has been directed to projects that have attracted an additional \$458 million in private sector investment and resulted in an estimated 120 new business ventures. The May 2002 evaluation of the 1996 WEPAs estimated that \$500 million of capital has been invested in buildings and equipment and more than 1,300 full time jobs were created. A copy of this evaluation can be viewed at http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp

During 2003-2004, WD and the western provincial governments signed new WEPAs committing \$200 million over the next four years. The status of the agreements is as follows:

The Canada-Manitoba WEPA was signed in December 2003. The agreement promotes sustainable economic growth through rural, northern and urban initiatives that use a community-based economic development approach. To date, nine projects have been approved for total WD support of \$4.5 million. These include \$2.0 million in joint federal/provincial support for the Composites Innovation Centre located at the Smartpark at the University of Manitoba and \$1.03 million in joint federal provincial support for the implementation of a value-added and wood technology program for the Manitoba forestry sector.

The Canada-Saskatchewan WEPA was signed in September 2003. The key objectives are to: increase productivity; export readiness; investment retention and attraction; contribute to the knowledge-based economy; support Aboriginal participation in key sectors of the economy; assist diversification and value-added processing of primary resources; and support economic opportunities in communities to make them competitive and sustainable. To date, 12 projects have been approved, for a total of \$ 4.2 million. These include \$850,000 towards a \$10 million commitment for Communities of Tomorrow (an institute involving the NRC, University of Regina and City of Regina), which supports the development, adoption, and adaptation of best practices and technology to create sustainable communities.

The Canada-Alberta WEPA was signed in December 2003. The purpose of the agreement is to contribute to the sustainable and diversified growth of the Alberta economy through federal and provincial cooperation. The Agreement supports cost-shared initiatives that fall under one of two theme areas: investments that strengthen Alberta's innovation and value-added industries, and investments that improve the viability, prosperity, and quality of life in Alberta communities.

A call for proposals was issued with a deadline of June 4, 2004. Over 100 proposals were received and are in the process of being assessed.

The Canada-British Columbia WEPA was signed in December 2003. The priorities for funding under the agreement fall into four categories: tourism, innovation, entrepreneurship and sustainable communities. Fifty per cent of WEPA funding will be spent in the BC "Heartlands", an area that includes the entire province except for Vancouver and Victoria. To date, two projects have been approved: \$645,000 for the Vancouver Agreement Coordination Unit that provides coordination and a one-stop shop and contact point for the community to engage with the Vancouver Agreement participants; and \$350,000 to the e-Business Connection Resource Centre.

Urban Development Agreements (UDAs)

In 2003-2004, WD continued to work with provincial governments, municipalities and other federal departments to bring focused efforts to bear on key economic development issues in each of the seven major western cities. Although negotiations are underway in a number of Western Canadian cities, no agreements were signed during the reporting period. A UDA was signed in Winnipeg in May 2004.

The Vancouver Agreement (VA) was signed March 9, 2000 as a tripartite agreement involving the federal, provincial, and municipal governments, working with the community and businesses in support of sustainable socio-economic development. Under this agreement, the three governments are engaged in revitalizing Vancouver's Downtown Eastside (DTES).

On April 22, 2003, the federal and provincial governments each announced the infusion of \$10 million to implement the VA Strategic Plan. The federal contribution included

\$5 million from WD and the remainder from the Urban Aboriginal Strategy (UAS) and the Urban Aboriginal Homelessness Initiative.

While the problems facing the DTES are severe, numerous and firmly entrenched, there are already significant results that can be attributed to the work carried out under the Agreement. These include:

- since 1999 there have been 108 applications for new city business licenses in the DTES. From 1998 to 2001, the area experienced a five per cent growth in the number of new businesses established;
- the incidence of violent crime has decreased by 30 per cent and property crime has declined by 30 per cent;
- the business licenses of more than 30 "problem premises" (premises where illegal activities or unruly or violent behaviours occur) have been suspended, two problematic hotels have been closed, and derelict buildings have been demolished;
- streets, sidewalks and lane ways are cleaned more frequently and thoroughly. Many public spaces have been, or soon will be, upgraded and beautified;
- health care services are being expanded to include more and different types of treatment. The health care system is also working in a more coordinated fashion with law enforcement efforts; and,
- more than 650 housing units have been built-and 365 more units are under construction.

In addition to WEPAs and UDAs, WD continues to work with the Regional Federal Councils, and in three provinces, the regional ADM is the chair for these councils. Federal Councils are comprised of senior federal officials and are a forum for information exchange as well as a vehicle to advance a more collaborative approach to the delivery of programs and services by the federal government in a particular region. WD assumes an active role in the coordination and management of horizontal issues, such as the UAS, to address the economic development issues facing Aboriginal peoples in urban areas.

Objective B: Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities

Northern Saskatchewan Training

In 2003–2004, over \$3 million was provided to projects under the CSNDA. These include training projects for over 200 people in fields including construction, hospitality, career counselling, early childhood education, and entrepreneurial development, as well as several initiatives that enhance northern infrastructure, such as the Athabasca Road Upgrade.

The Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement (CSNDA) was signed in 2002–2003 with the Province of Saskatchewan and the people of Northern Saskatchewan. The agreement, which includes funding of \$20 million over five years, cost-shared equally between WD and the Saskatchewan government, supports projects that increase the economic development of Northern Saskatchewan in the areas of economic infrastructure, innovation, increasing capacity, realizing

employment opportunities, and attracting investment.

In addition to providing business and lending services, the CFDCs also engage in partnerships to carry out a variety of community economic development projects. A 2002 impact study carried out by Ference Weicker & Company found that the CFDCs are placing an increased emphasis on community economic development. The study examined 24 active projects, 10 of which were still in the early stages of implementation. Many of the selected projects have only started to generate impact, and it is expected the effects of the projects will continue to accrue over time. Even at this early stage, the study found the 24 projects had resulted in the creation of 710 jobs, the development of 46 businesses, increased revenues of \$4 million, and investment of \$2.2 million. Of the \$15 million expended on these projects, approximately \$6 million was provided by the private sector, \$2 million from the federal government, \$4 million from the provincial governments, and \$2 million from financial institutions. Local and regional governments, community agencies, WEI and First Nations groups also contributed resources. Each dollar contributed by the CFDCs (excluding loans capital) was found to have leveraged \$88.35 in public and private sector project funding. Highlights from the impact study may be viewed at <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

The department also supports communities that have experienced economic downturns because of changes to their resource base or international trade pressures. These include coastal communities where fisheries have been depleted and communities, such as Grande Cache, Alberta, where jobs have been lost due to mine closures.

Objective C: Increased participation of Aboriginal people in the economy

The objective of WD's Aboriginal strategy is to enhance Aboriginal participation in the region's mainstream economy. The collaborative, partnership model that WD employs in

carrying out its Aboriginal initiatives is ideally suited to bring the interests of the different stakeholders together.

The initiatives that the department supports can be categorized under three broad headings:

Business Development Services

WD focuses on tailoring and enhancing its business services to better serve Aboriginal needs by supporting 14 Aboriginal CFDCs and enhancing the capacity of Aboriginal business service providers through its support of the ABSN. Over the past four years, CFDCs have reported providing 679 loans to Aboriginal entrepreneurs creating or maintaining an estimated 976 jobs. There are also a number of measures that focus on improving access to capital for Aboriginal entrepreneurs, including the Access to Capital program (undertaken with the Industry Portfolio and Indian and Northern Affairs Canada), Aboriginal CFDC investment funds, and a number of other micro loan investment funds. These activities are discussed elsewhere in this report.

Collaborative Partnerships

Nelson House Training – WD provided \$500,000 to a skill development training institute in Nelson House, Manitoba, that involves the Manitoba government, Manitoba Hydro and two northern Manitoba training institutes. The intent is to train approximately 250 individuals to work on the construction and operation of Manitoba Hydro's next dam on the Nelson River.

WD uses its existing mechanisms to support skill development, develop corporate linkages (examples: Alberta Chamber of Resources) enhance community development, and provide

support to important studies to determine community needs and aspirations.

Coordination and Advocacy Activities

WD coordinates and facilitates, on behalf of the federal government, a number of initiatives in key priority areas. Examples include the UAS, the Churchill Gateway Alliance, the Primrose Lake Air Weapon's Range, and construction of the Saskatchewan Indian Federated College campus in Saskatchewan.

Aboriginal Apprenticeship – WD provided \$1 million to an \$18.2 million Aboriginal training project in Alberta that involves WD partnering with the oil and gas industry, Aboriginal organizations and the Alberta government to address the main barriers that impede Aboriginal entry into the trades. An average of 45 Aboriginal people are registered in apprenticeship programs each year. When completed in 2005, the project will result in 190 individuals becoming journeymen that would be employed in Northern Alberta.

WD is the co-lead with Human Resources and Skills Development Canada in the implementation of the expanded UAS in six cities in the West. In each of the western cities designated under the UAS for pilot projects, WD is working closely with provincial and municipal officials, Aboriginal representatives and other community members to develop innovative projects. Each community has identified a number of priority areas including:

- youth, homelessness and health issues in Vancouver;
- employment, justice, human rights, health, housing and education in Calgary;
- education, including increased parental and community involvement and improved inclusiveness and cultural pride in Edmonton;
- community safety and crime prevention, housing, education, business/ community partnerships, and community service centres in Regina;
- a focus on Pleasant Hill community in Saskatoon; and,
- sustainable economic development, downtown renewal, and transition issues in Winnipeg.

In Winnipeg, the UAS is combined with the Aboriginal component under the May 2004, \$75 million, tri-lateral UDA. The objectives of the UAS in Winnipeg are to:

- employ federal horizontal mechanisms to respond more effectively to the needs identified by communities;
- better align federal programs to provincial programs and other on-the-ground activities to respond to local priorities;
- test innovative policy ideas;
- provide a better understanding of what works, what does not work and why; and ultimately,
- improve the socio-economic conditions facing urban Aboriginal people.

In 2003-2004, 12 projects were funded in partnership with other government departments, the Province of Manitoba, the City of Winnipeg and Aboriginal organizations. The UAS contribution was \$650,000, but the total investment in urban Aboriginal initiatives under the UAS was over \$3 million, due to the success of the partnership approach. Some examples of projects are: the Aboriginal Business Plan Competition; the Western Canada Urban Aboriginal Housing Conference; a Feasibility Study for an Aboriginal Transition Centre; an Aboriginal Gang Symposium; and Junior Achievement Aboriginal Programs.

In addition to funding projects targeted to the Aboriginal community, WD participates in a number of committees that address Aboriginal issues, including a Federal/Provincial/Territorial Deputy Minister's committee, and the National Aboriginal Economic Development Board.

Objective D: Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development

WD supports a number of projects designed to help communities establish and or maintain a sustainable economic base. For example, in Campbell River, a Cruise Ship Terminal is being developed to help support the tourism industry and establish Campbell River as a port of call for international cruise lines. This project is part of the initiative to enhance the BC cruise industry and is supported by WD, the Province of BC and the Ports and Destinations Group, as well as Indian and Northern Affairs Canada. The expansion of the cruise industry will diversify the economy of Campbell River and other coastal communities affected by the demise of the fishing and forestry industries. WD has committed \$1.5 million towards this \$6.2 million project.

Program Resources and Results Linkages:

A variety of departmental programs are used to support the sustainable communities strategic outcome, including the WDP, the Conference Support Program, and the Innovation & Community Investment Program (ICIP).

NATIONAL PROGRAMS AND OTHER INITIATIVES

Mitigation of the economic impact on communities affected by federal facility closures or reductions, natural disasters, or changes in federal policies and programs through the delivery of national programs in Western Canada

Infrastructure Canada Program

The Department of Infrastructure Canada (<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>) is responsible for the overall management of the ICP which is delivered by WD in partnership with provincial and other municipal governments in Western Canada.

The \$2.05 billion ICP was created in 2000 to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and to improve Canada's quality of life through investments that protect the environment and support long-term economic growth. Activity to date is summarized in the table below.

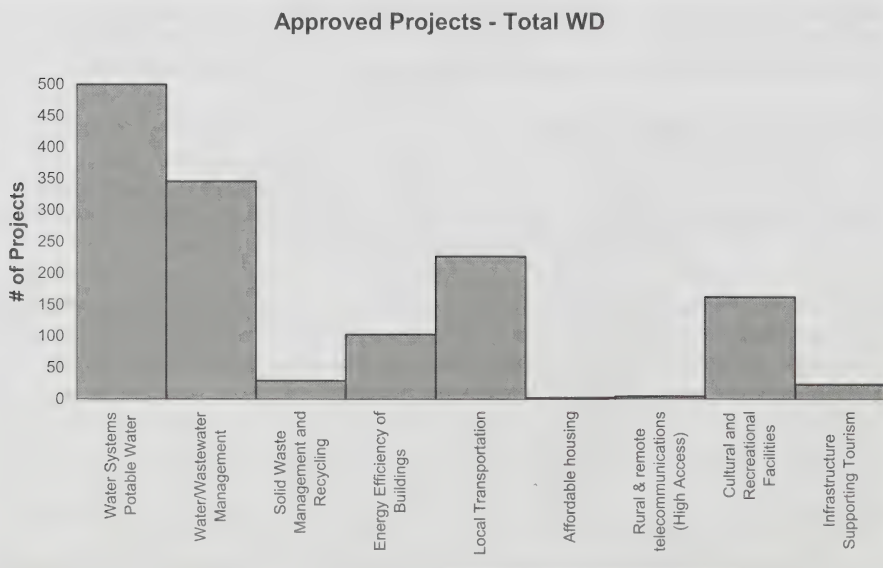
Jurisdiction	Total Federal Funding Allocation (\$000)	No. of Approved Projects to March 31, 2004	Approved Federal Contribution to March 31, 2004 (\$000)	Total Federal Expenditures to March 31, 2004 (\$000)
BC	268,548	275	246,294	25,026
AB	171,028	616	147,290	60,800
SK	56,711	345	50,579	33,240
MB	60,918	164	55,770	39,364
TOTAL	557,205	1,400	499,933	158,430

Projects approved to date in BC, Alberta, Saskatchewan and Manitoba will result in:

- 22,950 households to be connected to a municipal water supply;
- 31,415 households to be connected to a municipal wastewater system; and,
- 1,258,833 households to be connected to municipal water service that will improve potable water quality.

As well, other projects approved to date will provide:

- improved local transportation infrastructure in over 188 communities;
- improved sports, recreation and cultural facilities in 104 communities; and,
- 1,325 permanent jobs.



Other Initiatives

WD is often called upon to coordinate efforts of federal departments to mitigate effects of natural disasters, military base closures or changes to federal policies and programs.

Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI)

As part of the federal response to communities seriously impacted by reduction in softwood lumber activity due to the US import duties, the \$110 million SICEAI was announced in December 2002. The intention of this initiative is to seed local economic adjustment projects that transition away from total softwood dependence. In the West, WD is responsible for program delivery. To assure that this is a community driven initiative the program is being delivered through the network of Community Futures Development Corporations. Some \$50 million for about 150 projects has been committed in BC with the projects expected to be completed during 2004-2005.

The Canada-Manitoba Partnership Agreement on Red River Valley Flood Protection

The agreement continued over the past year to provide improved flood protection infrastructure to communities in the Red River Valley.

SECTION 4: GOVERNMENT WIDE INITIATIVES

4.1 Government On-Line

Western Economic Diversification Canada's (WD) Government On-Line (GOL) vision is to provide products and services to western Canadians through all service delivery channels: in person, correspondence, fax, telephone, video-conferencing and the Internet. The on-line products and services complement existing methods of interacting with external clients. On-line services are developed when there is a demand from clients and they are deemed cost-effective.

WD initiated two key department-wide changes in 2003-04 to enable more effective service transformation and the delivery of GOL client services: the redesign of departmental programs to focus on informational services and partnership developments; and, a new emphasis on service transformation through the establishment of an Information Management and Technology Section to align WD's strategic objectives with electronic service delivery solutions. WD has spent considerable time and resources over the past year to re-engineer and update its public Web site to enhance public access to departmental information.

WD's GOL initiative is integrated into departmental programming and policy considerations. On-line products have been developed in support of the WD strategic directions: Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities. On-line business

tools, workshop presentations and interactive guides are available to aid entrepreneurs. On-line submission guidelines are provided to enable access to business development programs. The WD GOL 2003 Public Report can be found at http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/gol/default_e.asp

4.2 Sustainable Development Strategy

Western Economic Diversification Canada sees Sustainable Development (SD) as a fundamental way of doing business, defining it to be:

- an economic state where the demands placed on the environment by people and commerce can be met without reducing the capacity of the environment to provide for future generations;¹⁰
- economic development that has a positive, long-term social and/or environmental benefit; and,
- meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.¹¹

In order to fully integrate sustainable development into the department's planning, program delivery and operations, WD adopted the following vision for sustainable development:

WD is building a more sustainable Western Canada by providing its employees and partners with practical tools to integrate sustainable development into the three core areas of business or strategic outcomes – innovation, entrepreneurship and sustainable communities.

The department met the objectives of its Sustainable Development Strategy (SDS) 2000 and accomplished the three performance measures set out by the strategy for 2003-2004:

1. The Western Diversification Program underwent a Strategic Environmental Assessment as part of the program's renewal process. Implementation of the Environmental Management Systems is ongoing and will continue during 2004-05.
2. The department's third Sustainable Development Strategy (SDS 2003) was tabled in Parliament on February 16, 2004 (for the complete report, see http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/default_e.asp). SDS 2003 reflects the results of an independent evaluation of SDS 2000 and stakeholder consultations. The strategy identifies four key activities that are being pursued:
 - provide information to WD staff and its partners on SD and its practical applications and benefits;
 - invest in the development and commercialization of environmental technologies and processes in Western Canada;
 - invest in projects that enable western Canadian communities to improve their social, environmental, and economic sustainability; and,

¹⁰Paul Hawken, *The Ecology of Commerce*, p. 139.

¹¹Bruntland Commission, *Our Common Future*.

- provide information to western Canadian businesses on SD concepts, practices and benefits.
3. WD continued to play an active role in federal sustainable development initiatives by supporting sustainable development in Western Canada and participating in federal interdepartmental committees. An on-line tool was developed to encourage SD practices in SMEs. For more information, please see (<http://www.communityfutures.ca/provincial/SustainableBusiness/index.htm>)

The Green Team led the department on “greening” activities and distributed monthly green tips. The Green Team also received training in green procurement, worked towards the development of a procurement module to track green purchases, and conducted an informal audit of the energy efficiency of all WD’s office equipment.

4.3 Official Languages

WD is committed to the objectives of Section 41 of the *Official Languages Act* (OLA) including:

- a. enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and,
- b. fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

2003-2004 marks the last year of the Francophone Business Development Strategy, launched in April of 2001. The strategy formalized the partnership between the FEDOs and WD, supported regional and Pan-West Special Economic Development Initiatives, and created loan loss reserve funds to increase access to capital for Francophone SMEs.

The 2003-2004 year also marks the completion of WD’s OLA Action Plan. An OLA evaluation revealed that WD has been successful in the implementing the 2000-2004 Action Plan, with respect to: the development of better business skills and better-informed entrepreneurs; economic development projects which provided concrete results; and, a number of projects which are expected to produce long-term results, such as the Corridor touristique francophone de l’Ouest (CTFO) across the West and La Maison du Bourgeois in Manitoba. Also identified in the evaluation were areas to improve upon, which have been addressed in the newly developed 2004-08 Action Plan. This new Action Plan was developed in consultation with regional Official Language Minority Community representatives, stakeholders, and other federal and provincial partners.

WD’s partnership with Canadian Heritage for the Interdepartmental Partnership for the Official Languages Communities program (IPOLC) expired on March 31, 2004. The IPOLC Memorandum Of Understanding was intended to encourage new partnerships in the Official Language Minority Community and seek projects resulting in long-term sustainable community and economic advancements.

In December 2003, the Official Languages, Section 41 Implementation Team members were the first recipient in the new category of Official Languages, Head of the Public Service Award. The Head of the Public Service Award is the highest award that public service employees can receive. The team won based on their commitment to implement the Francophone Business Development Strategy. With an attitude of respect for both official languages, showing initiative and using an innovative approach in the implementation of the Strategy, the team has greatly contributed to the promotion of official languages among western Canadians.

In 2003-2004, the Government of Canada tabled the Official Languages Action Plan for Official Languages "The Next Act: New Momentum for Canada's Linguistic Duality". WD and Industry Canada signed a Memorandum of Understanding to implement the tele-education and tele-learning pilot projects and youth internships in the West.

4.4 Modern Comptrollership

Results-based management has been a priority of the federal government for a number of years, and the modernization of management practices and improvement of management accountability are priorities for WD.

In late 2003, Treasury Board implemented the Management Accountability Framework (MAF), which is a set of ten statements that summarize the expectations for modern public service management. It was developed to provide public service managers with a clear list of management expectations within an overall framework for high organizational performance, and it embeds the Modern Comptrollership elements into a broader management framework.

WD's Modern Comptrollership initiative encompasses the new MAF. It provides WD managers with a clear set of management expectations and improvement initiatives, and affects virtually every management activity in the department. Specific accomplishments related to WD's Modern Comptrollership action plan include:

- the development of a WD Values and Ethics Framework http://www.wd.gc.ca/values_e.asp that is consistent with the recently published Values and Ethics Code of the Public Service of Canada;
- renewed strategic directions and realignment of regional offices and headquarters to strengthen policy and regional leadership capacity in order to add value to the development of policy at the national level, and to permit the department to play a stronger role in management and coordination of complex horizontal policy and economic issues;
- strengthened Grants and Contributions (G&C) management framework;
- human resource management initiatives, more frequent consultation with unions, compliance with employment equity and official languages requirements; and improved staffing accountability;
- establishment of a Human Resources Modernization committee to develop, implement and lead the department's response to the Human Resource Modernization initiative;

- implementation of an enhanced department-wide planning process;
- in response to Treasury Board requirements, development of a Program Activity Architecture (PAA) that describes the hierarchy of programs and linkages to WD's mandate and strategic outcomes. The PAA will form the basis of a performance measurement system for the department;
- development of a Corporate Risk Profile for the department as the first step towards the implementation of an Integrated Risk Management Framework;
- reorganization and revitalization of the Audit and Evaluation function and the initiation of a record number of audits and evaluations; and,
- enrollment of sixteen employees in the inaugural class for the Professional Specialization Certificate in Public Sector Management, a joint initiative between WD and the University of Victoria's School of Public Administration.

4.5 Service Improvement

As a federal organization involved in the Service Improvement Initiative, WD's priority continues to be the provision of high levels of service to its clients. WD realigned its activities in 2002-2003 and transferred delivery of its business advisory services to the public to third parties, principally its WCBSN. WD is continuing to work with the WCBSN members to ensure that programs funded by WD maintain a client service focus, and is committed to the highest level of public service in all its interactions with Canadians.

SECTION 5: FINANCIAL PERFORMANCE

Financial Performance Overview

FINANCIAL TABLE 1

Summary of Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ millions)				
Vote		2003-04		
		Total Authorities	Actual	Variance Surplus/(Deficit)
130	Operating	44.1	41.0	3.1
135	Grants and Contributions	336.6	253.3	83.3
(S)	Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> *	6.3	6.3	-
(S)	Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> *	10.6	10.6	-
(S)	Minister's salary and motor car allowance**	0.0	0.0	-
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	4.5	4.5	-
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0	-
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.0	0.0	-
(S)	Collection agency fees	0.0	0.0	-
	Total Department	402.1	315.7	86.4

Note: amounts under \$100,000 are displayed as zeros.

* This will be the last fiscal year that Western Economic Diversification Canada is reporting information on the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting financial information on these two Acts.

** On December 12, 2003, the Minister became eligible to receive a portion of the Minister's salary and motorcar allowance for the remainder of the fiscal year.

Explanation of Variance:

The \$86.4 million variance is mainly due to the following:

Operating Expenditures Vote 130

The \$3.1 million variance is due to the following factors:

- Reduction of internal budgets to enable carry-forward of resources to 2004-2005; \$1.7
- Reduction due to other unplanned expenditures, and \$1.2
- Reduction due to restraints in discretionary spending. \$0.2

Grants and Contributions Vote 135

The variance is primarily due to the delays in the implementation of the Infrastructure Canada Program. The lapsed amount of \$78.2 million will be re-profiled to future years.

FINANCIAL TABLE 2

Comparison of Total Planned to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending (\$ millions)			
	2003-04		
	Planned Spending	Actual	Variance Surplus/(Deficit)
FTEs	365	380	(15)
Operating			
Vote 130 - Operating Expenditures	40.5	41.0	(0.5)
(S) Contributions to Employee Benefits Plans	4.9	4.5	0.4
Total Operating	45.4	45.5	(0.1)
Grants and Contributions			
Vote 135 - Grants and Contributions	307.1	253.3	53.8
(S) SBLA/CSBFA*	17.8	16.9	0.9
Total Grants and Contributions	324.9	270.2	54.7
(S) Minister's salary and motor car allowance**	-	0.0	(0.0)
(S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	0.0	(0.0)
(S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years	-	0.0	(0.0)
(S) Collection agency fees	-	0.0	(0.0)
Total Gross Expenditures	370.3	315.7	54.6
Less:			-
Respendable Revenues	-	-	-
Total Net Expenditures	370.3	315.7	54.6
			-
Other Revenues and Expenditures			-
Non-respendable Revenues ¹²	(23.7)	(36.2)	12.5
Cost of services provided by other departments ¹³	4.4	4.2	0.2
Net cost of the Program	351.0	283.7	67.3

Note: amounts under \$100,000 are displayed as zeros.

* This will be the last fiscal year that Western Economic Diversification Canada is reporting information on the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting financial information on these two Acts.

** On December 12, 2003, the Minister became eligible to receive a portion of the Minister's salary and motorcar allowance for the remainder of the fiscal year.

¹² Details of Non-respendable revenues are shown in Table 4

¹³ Cost of services provided without charge by other departments include:

- PWGSC accommodation costs
- Public Service Insurance plans (i.e. Health and Dental benefits)
- Legal services provided by Justice Canada
- HRSDC Workers Compensation Costs

FINANCIAL TABLE 2 (continued)

Explanation of Variance:

Overall, the actual authorities of \$402.1 million (refer to Financial Table 1) provided to WD for the year were \$31.8 million greater than the amount of Planned Spending identified in the 2003-2004 Report on Plans and Priorities. The variance in the Actual Authorities is mainly due to the following:

- | | |
|--|---------|
| • Received supplementary funding for a grant to the Friends of the Canadian Museum for Human Rights | \$27.0 |
| • Access to the 2002-2003 Excess Revenue over the Annual Reference Level Update target | \$3.3 |
| • Access to the Operating 2003-2004 Carry Forward Resources from 2002-2003 | \$2.0 |
| • Reduction in the authorities used under the <i>Small Business Loans Act</i> and the <i>Canada Small Business Financing Act</i> | (\$0.9) |

Grants and Contributions

The variance between Actual and Planned Spending of \$53.8 million is due to delays in project spending under the Infrastructure Canada Program. The overall variance between Actual and Total Authorities is \$83.3 million (refer to Financial Table 1).

FINANCIAL TABLE 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Western Economic Diversification Canada			2003-04			
	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Operating						
Vote 130 - Operating Expend.	45.1	41.1	38.8	40.5	44.1	41.0
(S) Contributions to Employee Benefits Plans	4.7	4.2	4.9	4.9	4.5	4.5
Total Operating	49.8	45.3	43.7	45.4	48.6	45.5
Grants and Contributions						
Vote 135 - Grants and Contributions	178.0	179.3	258.9	307.1	336.6	253.3
(S) SBLA/CSBFA*	23.7	19.2	17.8	17.8	16.9	16.9
Total Grants and Contributions	201.7	198.5	276.7	324.9	353.5	270.2
(S) Minister's salary and motor car allowance**					0.0	0.0
(S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0			0.0	0.0
(S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.0	3.0			0.0	0.0
(S) Collection agency fees	0.0	0.0			0.0	0.0
Total	251.5	243.8	320.4	370.3	402.1	315.7

Note: Due to the table being in the millions, amounts that are too small are displayed as zeros.

* This will be the last fiscal year that Western Economic Diversification Canada is reporting information on the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting financial information on these two Acts.

** On December 12, 2003, the Minister became eligible to receive a portion of the Minister's salary and motorcar allowance for the remainder of the fiscal year.

Vote numbers for WD change in 2003-2004: Operating changes from 120 to 130, and G&C's from 125 to 135.

Explanation of Variances:

Main Estimates to Planned Spending

The increase in Planned Spending reflects the \$47.7 million resource increase provided in the February 18, 2003 Federal Budget.

FINANCIAL TABLE 4

WD has only one business line and resources are allocated to different programs, which are linked as follows to our three strategic outcomes.

Crosswalk Between Strategic Outcomes and WD Programs P = Planned A = Actual

		Strategic Outcomes				% of Total
		Innovation	Entrepreneurship	Sustainable Communities	Total	
Operating Expenditures	P	16.2	10.8	18.4	45.4	12.3%
	A	10.9	17.3	17.3	45.5	14.4%
Grants						
Western Diversification Program	P			5.0	5.0	1.6%
	A					
Friends of the Canadian Museum for Human Rights	P					
	A			27.0	27.0	10.7%
Contributions						
Western Diversification Program	P	45.5	10.0	18.5	74.0	24.1%
	A	33.8	15.7	21.3	70.8	28.0%
Community Futures Program	P		22.3		22.3	7.3%
	A		10.5	10.5	21.0	8.3%
Partnership Agreements	P	2.0	1.0	8.2	11.2	3.6%
	A	2.0	1.6	4.5	8.1	3.2%
Service Delivery Network Program	P		6.0		6.0	2.0%
	A		3.3	8.0	11.3	4.5%
Innovation and Community Investment Program	P	10.8			10.8	3.5%
	A	10.9	0.3	1.9	13.1	5.2%
Loan and Investment Fund Program	P		3.7		3.7	1.2%
	A		4.3		4.3	1.7%
Infrastructure Canada Program	P			167.5	167.5	54.5%
	A			89.3	89.3	35.3%
Whiteshell Underground Research Laboratory	P			1.0	1.0	0.3%
	A					0.0%
Rick Hansen Man In Motion Foundation	P	2.2			2.2	0.7%
	A	2.2			2.2	0.9%
Red River Flood Protection Program	P			3.4	3.4	1.1%
	A			1.1	1.1	0.4%
Richmond Airport Vancouver Rapid Transit	P				0.0	0.0%
	A			3.7	3.7	1.5%
National Programs (Hudson Bay)	P				0.0	0.0%
	A			0.9	0.9	0.4%
Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative	P				0.0	0.0%
	A			0.5	0.5	0.2%
Sub Total Grants & Contributions	P	60.5	43.0	203.6	307.1	82.9%
	A	48.9	35.7	168.7	253.3	80.2%
(S) Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i>	P		7.9		7.9	2.1%
	A		6.3		6.3	2.0%
(S) Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	P		9.9		9.9	2.7%
	A		10.6		10.6	3.4%
Total	P	76.7	71.6	222.0	270.3	100.0%
	A	59.8	69.9	186.0	315.7	100.0%
Percentage of Total	P	20.7%	19.3%	60.0%		100.0%
	A	18.9%	22.2%	58.9%		100.5%

FINANCIAL TABLE 5

Non-Respendable Revenue

Revenues (\$millions)	Planned		2003-04		Variance Surplus/(Deficit)
	2001-02	2002-03	Planned **	Actual	
Repayable Contributions	19.3	14.2	5.0	18.7	13.7
Other Revenue	2.3	3.4	1.2	1.8	1.6
<i>Small Business Loans Act – Service Fees*</i>	13.8	4.9	4.0	1.8	(2.2)
<i>Canada Small Business Finance Act – Service Fees *</i>	12.6	14.5	13.5	12.9	(0.6)
Total Non-Respendable Revenue	48.0	37.0	23.7	36.2	12.5

*This will be the last fiscal year that WD is reporting information on the *Small Business Loans Act* (SBLA) and the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA). Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting information on these two Acts.

** The planned Repayable Contributions was increased from \$5 million to \$10 million during the 2003-2004 Annual Reference Level Update. The increase was to reflect the increased forecast in the collection activity.

WD has surpassed established targets for revenue for a fourth consecutive year. Since 1995, WD has moved away from repayable contributions, therefore revenue from this source will be declining in the future.

Non-respendable revenue consists essentially of:

- the repayment of repayable contributions previously provided by the department, and also related interest;
- other revenue consists mainly of refunds to contributions, proceeds from the disposal of surplus Crown assets;
- adjustments to prior years payables and miscellaneous revenue; and,
- service fees for loan guarantees for loans approved under the *Small Business Loans Act* (SBLA) and the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA).

FINANCIAL TABLE 6

Statutory Payments (\$ millions)

	Actual		2003-2004		
	2001-02	2002-03	Planned	Total Authorities	Actual
Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> *	17.3	10.1	7.9	6.3	6.3
Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> *	6.4	9.1	9.9	10.6	10.6
Minister's salary and motorcar allowance**	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Contributions to Employee Benefit Plans	4.7	4.2	4.9	4.5	4.5
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0
Collection agency fees	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Statutory Payments	28.5	26.4	22.7	21.5	21.5

Note: due to the table being in the millions, amounts that are too small are displayed as zeros.

* This will be the last fiscal year that Western Economic Diversification Canada is reporting information on the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting financial information on these two Acts.

** On December 12, 2003, the Minister became eligible to receive a portion of the Minister's salary and motorcar allowance for the remainder of the fiscal year.

Statutory Payments consist of:

- the settlement of net losses incurred by the banks and financial institutions for loans guaranteed by the government under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. These programs are administered by Industry Canada, but reported by ED for loans in Western Canada; and,
- the government costs associated with benefit plans for public servants, such as the Canada Pension Plan, Employment Insurance, and death benefits.

FINANCIAL TABLE 7

Transfer Payments (\$ millions)

	Actual		2003-2004		
	2001-02	2002-03	Planned	Total Authorities	Actual
Grants					
Western Diversification Program	10.0		5.0		
Friends of the Canadian Museum for Human Rights			5.0	27.0	27.0
Total Grants	10.0		5.0	27.0	27.0
Contributions					
Western Diversification Program	67.8	65.3	74.0	81.0	70.8
Community Futures Program	21.6	21.7	22.3	21.0	21.0
Partnership Agreements	19.6	12.9	11.2	8.1	8.1
Service Delivery Network Program	10.2	8.5	6.0	11.3	11.3
Innovation and Community Investment Program	7.4	13.4	10.8	13.1	13.1
Loan and Investment Fund Program	2.8	3.3	3.7	4.3	4.3
Winnipeg Development Agreement	0.8				
Infrastructure Canada Program ¹⁴	21.1	47.8	167.5	167.5	89.3
Canada Infrastructure Works Program ¹⁵	6.1	0.3			
Whiteshell Underground Research Laboratory			1.0		
Rick Hansen Man in Motion Foundation			2.2	2.2	2.2
Red River Flood Protection Program	10.5	2.7	3.4	1.1	1.1
Richmond Airport Vancouver Rapid Transit		2.7			3.7
National Programs (Hudson Bay)	0.1	0.7			0.9
Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative					0.5
(S) Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> *	17.3	10.1	7.9	6.3	6.3
(S) Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> *	6.4	9.1	9.9	10.6	10.6
Total Contributions	191.7	198.5	319.9	326.5	243.2
Total Transfer Payments	201.7	198.5	324.9	353.5	270.2

* This will be the last fiscal year that Western Economic Diversification Canada is reporting information on the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Starting with fiscal year 2004-2005, Industry Canada has full responsibility of reporting financial information on these two Acts.

¹⁴ To improve disclosure, the "Planned" and "Total Authorities" columns reflect internal adjustments between programs.

¹⁵ Planned spending for the six-year Infrastructure Canada Program, which commenced in 2000-01 was slower than expected. Unexpended funds under this program, not already transferred to future years, are eligible for carry-forward.

SECTION VI: APPENDICES

6.1 List of Reviews and Evaluations Conducted in 2003-2004

The following projects were completed in 2003-2004. For access to the individual reports, please see the WD public Web site at http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp.

Contribution Audit Policies and Processes for Western Diversification Program (WDP) and Innovation and Community Investment Program (ICIP) (March 2003)
WD's Audit and Evaluation Branch contracted with KPMG LLP to help management develop new contribution audit policies and processes for the Western Diversification Program (WDP) and the Innovation and Community Investment Program (ICIP).

Audit of WD Contracting Standards (Jan 2004)

BMCI Consulting Inc. was contracted to undertake this audit, with the objective of conducting an assessment of contracting practices in place at WD and their compliance with established government policies and regulations.

Risk-Based Review of WD's Project Monitoring & Payment Function (Nov 2003)

WD's Audit and Evaluation Branch contracted with KPMG LLP to conduct a risk-based review of the department's Projects Monitoring and Payment (M&P) function.

Report on the Review of WD's Quality Assurance Review Process (Dec 2003)

WD's Audit and Evaluation Branch contracted with KPMG LLP to conduct a review of WD's Quality Assurance Review (QAR) process. The QAR process is intended to address specific requirements in Treasury Board's Transfer Payment Policy

Evaluation of WD's Sustainable Development Strategy 2000-2004 (October 2003)

The evaluation of WD's Sustainable Development Strategy 2000-2004 is an independent examination and assessment of the relevance, success and effectiveness of WD's SDS 2000 from development through to implementation. This project was carried out by the Barrington Research Group Inc.

Audit of the Community Futures Program (April 2003)

The audit of the Community Futures Program was carried out by Grant Thornton LLP, to evaluate WD's management control and monitoring systems in each of the four western provinces. The focus of the audit was the relationship between WD and the CFDCs.

WD Canada-British Columbia (BC) Infrastructure Program Internal Audit Report (April 2003)

Consulting and Audit Canada (CAC) was contracted by the BC region to conduct this assessment of the internal controls within the management framework for the WD Canada-BC (BC) Infrastructure Program project cycle.

The Vancouver Agreement (Feb 2004)

The Vancouver Agreement (VA) was designed to coordinate the work of three governments - British Columbia, Canada and the City of Vancouver. The purpose and main objectives were "to develop and implement a coordinated strategy to promote and support sustainable economic, social and community development" through a process whereby the three governments would "work together, within their respective jurisdictions and mandates, and with communities in Vancouver". The VA Management Committee contracted the Macleod Institute to carry out the evaluation, which focussed on governance issues.

6.2 Glossary of Acronyms

ABS	Aboriginal Business Service Network
ADM	Assistant Deputy Minister
BSE	Bovine Spongiform Encephalopathy
CBSC	Canada Business Service Centre
CFDC	Community Futures Development Corporation
CFP	Community Futures Program
CFI	Canada Foundation for Innovation
CFI-SP	Canada Foundation for Innovation – Support Program
CSBFA	<i>Canada Small Business Financing Act</i>
CLS	Canadian Light Source (Synchrotron)
CSIF	Canada Strategic Infrastructure Fund
CSNDA	Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement
CSP	Conference Support Program
DM	Deputy Minister
DTES	Downtown East Side (Vancouver)
FEDO	Francophone Economic Development Organization
FJST	First Jobs in Science and Technology Program
GDP	Gross Domestic Product
GOL	Government of Canada On-Line
ICP	Infrastructure Canada Program
ICIP	Innovation and Community Investment Program
IRAP	Industrial Research Assistance Program
ITPP	International Trade Personnel Program
LIFP	Loan Investment Fund Program
MAF	Management Accountability Framework
MRIF	Municipal-Rural Infrastructure Fund
NRC	National Research Council Canada
OLA	<i>Official Languages Act</i>
PAA	Program Activity Architecture
PCO	Privy Council Office
R&D	research and development
RMAF	Results Management Accountability Framework
SBLA	<i>Small Business Loans Act</i>
SD	sustainable development

SDS	Sustainable Development Strategy
SICEAI	Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative
SME	small- and medium-sized enterprises
TBS	Treasury Board Secretariat
UAS	Urban Aboriginal Strategy
UDA	Urban Development Agreement
VA	Vancouver Agreement
WCBSN	Western Canada Business Service Network
WD	Western Economic Diversification Canada
WDP	Western Diversification Program
WEI	Women's Enterprise Initiative
WEPA	Western Economic Partnership Agreement

IAEIC	Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre
IFE	Initiative pour les femmes entrepreneurs
LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
LFPEC	<i>Loi sur le financement des petites entreprises au Canada</i>
OFVE	Organisations francophones à vocation économique
PAC	Programme d'aide aux conférences
PDC	Programme de développement des collectivités
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PDEO	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
PECI	Programme d'emploi en commerce international
FPEI	Programme des fonds de prêts et d'investissement
PEST	Programme d'emploi en sciences et technologies
PIB	Produit intérieur brut
PIIC	Programme Infrastructures Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RSEA	Réseau de services aux entreprises autochtones
RSEOC	Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégies de développement durable
SAMU	Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

Vérification du Programme de développement des collectivités (Avril 2003)
 La vérification du Programme de développement des collectivités, menée par Grant Thornton LLP, avait pour but d'évaluer les systèmes de gestion de DEO pour chacune des quatre provinces de l'Ouest. Cette vérification visait la relation entre DEO et les SADC.

Rapport de vérification interne du programme Infrastructures Canada – Colombie-Britannique de DEO (Avril 2003)
 La région de la Colombie-Britannique a engagé Conseils et Vérification Canada (CVC) pour effectuer une évaluation des contrôles internes du cadre de gestion pour le cycle des projets du programme Infrastructures Canada – Colombie-Britannique.

L'Accord de Vancouver (Février 2004)
 L'Accord de Vancouver a été mis en place pour coordonner le travail de trois administrations publiques : le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, le gouvernement du Canada et la Ville de Vancouver. L'objectif premier de l'Accord consistait à « élaborer et mettre en œuvre une stratégie coordonnée propre à promouvoir et à soutenir un développement économiquement, social et communautaire durable » par un processus où les trois ordres de gouvernement travailleraient « ensemble, chacun dans les limites de son mandat et de ses attributions, ainsi qu'avec les collectivités de Vancouver ». Les directeurs du Comité de gestion de l'Accord de Vancouver ont fait appel au Macleod Institute pour effectuer cette évaluation axée sur les questions de gouvernance.

6.2 Liste des acronymes

AAP	Architecture des activités de programmes
AV	Accord de Vancouver
BCP	Bureau du Conseil privé
CCRS	Centre canadien de rayonnement synchrotron
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CRG	Cadre de responsabilité et de gestion
CRGR	Cadre de responsabilité et de gestion axé sur les résultats
CSEC	Centre de services aux entreprises du Canada
DD	Développement durable
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
DTES	Downtown East Side (Vancouver)
EBS	Encéphalopathie bovine spongiforme
EDU	Entente de développement urbain
ECSDN	Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord
EPDO	Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation – programme d'aide
FCIS	Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique
FIMR	Fonds sur l'infrastructure municipale-rurale
GED	Gouvernement en direct

SECTION 6 : APPENDICES

6.1 Liste des examens et des évaluations menés en 2003-2004

Les projets suivants ont été menés à bien en 2003-2004. Pour accéder à ces différents rapports, veuillez consulter le site Web public de DEO à l'adresse http://www.wd.gc.ca/tps/audit/default_e.asp.

Politiques et procédures de vérification des contributions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) et le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC) (Mars 2003)

La Direction de la vérification et de l'évaluation de DEO a chargé KPMG LLP de mener cette évaluation dans le but d'aider les gestionnaires à élaborer de nouvelles politiques et procédures de vérification des contributions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) et le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC).

Vérification des normes de DEO en matière de passation de marchés (janvier 2004)

BMCI Consulting Inc. a reçu pour mandat de mener cette vérification qui avait pour objet d'évaluer les politiques de DEO en matière de passation de marchés et leur conformité aux politiques et aux règlements établis par le gouvernement.

Examen axé sur les risques de la fonction de suivi des projets et de paiement de DEO (Novembre 2003)

La Direction de la vérification et de l'évaluation de DEO a chargé KPMG LLP de réaliser un examen axé sur les risques de la fonction de suivi des projets et de paiement du Ministère.

Rapport de l'étude sur le processus d'examen de l'assurance de la qualité de DEO (Décembre 2003)

La Direction de la vérification et de l'évaluation de DEO a chargé KPMG LLP d'étudier le processus d'examen de l'assurance de la qualité de DEO, qui répond aux exigences spécifiques de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

Évaluation de la Stratégie de développement durable de DEO de 2000 à 2004 (Octobre 2003)

L'évaluation de la Stratégie de développement durable (SDD) de DEO de 2000 à 2004 est un examen indépendant de la pertinence, de la réussite et de l'efficacité de la SDD 2000 de DEO, de son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre. Ce projet a été mené par le Barrington Research Group Inc.

TABLEAU FINANCIER 7

Paiements de transfert (en millions de dollars)

		Dép. réelles				2003-2004	
Subventions		2001-2002	2002-2003	Dép.	Autorisations	réelles	
				prévues	totales		
Subventions	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	10,0	5,0				
	Friends of the Canadian Museum for Human Rights		5,0			27,0	27,0
Total des subventions		10,0	5,0			27,0	27,0
Contributions	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	67,8	65,3	74,0	81,0	70,8	21,0
	Programme de développement des collectivités	21,6	21,7	22,3			21,0
Ententes de partenariat	Programme du réseau de prestation de services	19,6	12,9	11,2	8,1	8,1	11,3
	Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités	7,4	13,4	10,8	13,1	13,1	4,3
Programme des fonds de prêts et d'investissement	Programme de développement de Winnipeg	2,8	3,3	3,7	4,3	4,3	
	Entente sur le développement de l'industrie	0,8					
Programme infrastructures Canada ¹⁴	Programme des travaux d'infrastructure ¹⁵	21,1	47,8	167,5	167,5	89,3	
	Laboratoire de recherche souterrain de Whiteshell			1,0			
Fondation Rick Hansen « L'homme en mouvement »	Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge		2,7	3,4		1,1	2,2
	Transport rapide entre l'aéroport de Richmond et Vancouver		2,7				3,7
Programmes nationaux (Baie d'Hudson)	Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre	0,1	0,7			0,9	
	(S) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises*	17,3	10,1	7,9	6,3	6,3	10,6
Total des contributions	(S) Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises	6,4	9,1	9,9			
	au Canada*	191,7	198,5	319,9	326,5	243,2	
Total des paiements de transfert		201,7	198,5	324,9	353,5	270,2	

C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des renseignements sur la Loi sur les prêts aux petites entreprises et la Loi sur le financement des petites entreprises au Canada. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

¹⁴ Pour améliorer la divulgation, les montants de la colonne « Dépenses prévues » et ceux de la colonne « Autorisations totales » reflètent des ajustements internes entre les programmes.
¹⁵ Dépenses prévues pour les six années du Programme infrastructures Canada, qui a commencé en 2002-2001 et a été plus lent que prévu. Les fonds non dépensés au titre de ce Programme et qui n'ont pas déjà été transférés à d'autres années peuvent être reportés.

TABLEAU FINANCIER 6

Paiements législatifs (en millions de dollars)

2003-2004		2002-2003		2001-2002	
Réels	Autorisations totales	Prévus	2002-2003	2001-2002	Réels
6,3	6,3	7,9	10,1	17,3	
					Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises*
10,6	10,6	9,9	9,1	6,4	Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Traitement et allocation pour automobile du ministre
4,5	4,5	4,9	4,2	4,7	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Dépenses de recettes provenant de l'allénation de biens excédentaires
0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Frais des agences de recouvrement
21,5	21,5	22,7	26,4	28,5	Total des paiements législatifs

Nota : Les chiffres étant en millions, les montants trop petits sont représentés par des zéros.

* C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des renseignements sur la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et la *Loi sur le financement des petites entreprises au Canada*. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

** Le 12 décembre 2003, le ministre est devenu admissible à la réception, pour le reste de l'exercice, d'une portion du traitement et de l'allocation pour automobile d'un ministre

Les paiements législatifs comprennent :

- Le règlement de pertes nettes encourues par les banques et les établissements financiers pour les prêts garantis par le gouvernement en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises au Canada*. Ces programmes sont gérés par Industrie Canada, mais Diversification de l'économie de l'Ouest Canada doit présenter des rapports pour les prêts consentis dans l'Ouest canadien.
- Les coûts encourus par le gouvernement pour les régimes d'avantages sociaux des fonctionnaires, comme le Régime de pensions du Canada, l'assurance-emploi, les prestations de décès, etc.

Recettes non disponibles

Recettes (en millions de dollars)	Prévisions			2003-2004	
	2001-2002	2002-2003	Prévisions**	Réelles	Excédent (déficit)
Contributions remboursables	19,3	14,2	5,0	18,7	13,7
Autres recettes	2,3	3,4	1,2	1,8	1,6
<i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i> – Frais de service*	13,8	4,9	4,0	1,8	(2,2)
<i>Loi sur le financement des petites entreprises</i> – Frais de service*	12,6	14,5	13,5	12,9	(0,6)
Total des recettes non disponibles	48,0	37,0	23,7	36,2	12,5

* C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des renseignements sur la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et la *Loi sur le financement des petites entreprises au Canada*. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

** Les contributions remboursables prévues ont été augmentées de 5 à 10 millions de dollars dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence pour 2003-2004. Cette augmentation reflétait l'augmentation des prévisions pour les activités de recouvrement.

Pour le quatrième exercice consécutif, DEO a excédé les cibles établies pour les recettes. Depuis 1995, DEO s'est éloigné des contributions remboursables; les recettes de cette source diminueront donc à l'avenir.

Les recettes non disponibles comprennent surtout :

- les contributions remboursables précédemment accordées par le Ministère et les intérêts y afférents;
- les autres recettes représentent surtout les remboursements aux contributions, les recettes provenant de l'aliénation de biens excédentaires de l'État;
- des ajustements aux sommes dues des années précédentes et des recettes diverses;
- des frais de service pour les garanties de prêts approuvés en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPE)* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LEPEC)*.

TABLEAU FINANCIER 4

DEO n'a qu'une seule gamme d'activités, et ses ressources sont affectées aux différents programmes, lesquels sont reliés comme suit à nos trois résultats stratégiques.

Concordance entre les résultats stratégiques et les programmes de DEO

P = prévu R = réel

Résultats stratégiques							
		Innovation	Entrepreneuriat	Collectivités durables	Total	% du total	
Depenses de fonctionnement	P	16,2	10,8	18,4	45,4	12,3 %	
	R	10,9	17,3	17,3	45,5	14,4 %	
Subventions							
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	P			5,0	5,0	1,6 %	
	R						
Friends of the Canadian Museum for Human Rights	P			27,0	27,0	10,7 %	
	R						
Contributions							
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	P	45,5	10,0	18,5	74,0	24,1 %	
	R	33,8	15,7	21,3	70,8	28,0 %	
Programme de développement des collectivités	P		22,3		22,3	7,3 %	
	R						
Ententes de partenariat	P	2,0	1,0	8,2	11,2	3,6 %	
	R	2,0	1,6	4,5	8,1	3,2 %	
Programme du réseau de prestation de services	P		6,0	6,0	6,0	2,0 %	
	R		3,3	8,0	11,3	4,5 %	
Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités	P	10,8		10,8	10,8	3,5 %	
	R	10,9	0,3	13,1	13,1	5,2 %	
Programme de fonds de prêts et d'investissement	P		3,7		3,7	1,2 %	
	R		4,3		4,3	1,7 %	
Programme infrastructures Canada	P			167,5	167,5	54,5 %	
	R			89,3	89,3	35,3 %	
Laboratoire de recherche souterrain de Whiteshell	P			1,0	1,0	0,3 %	
	R						
Fondation Rick Hansen Man in Motion	P	2,2		2,2	2,2	0,7 %	
	R	2,2					
Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge	P		3,4		3,4	0,9 %	
	R		1,1		1,1	0,4 %	
Transport rapide entre l'aéroport de Richmond et Vancouver	P			0,0	0,0	0,0 %	
	R		3,7		3,7	1,5 %	
Programmes nationaux (Baie d'Hudson)	P			0,0	0,0	0,0 %	
	R						
Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre	P			0,9	0,9	0,4 %	
	R						
Sous-total des subventions et des contributions	P	60,5	43,0	203,6	307,1	82,9 %	
	R	48,9	35,7	168,7	253,3	80,2 %	
(S) Passif au titre de la LPPE	P		7,9		7,9	2,1 %	
	R		6,3		6,3	2,0 %	
(S) Passif au titre de la LFPEC	P		9,9		9,9	2,7 %	
	R		10,6		10,6	3,4 %	
Total	P	76,7	71,6	222,0	270,3	100,0 %	
	R	59,8	69,9	186,0	315,7	100,0 %	
Pourcentage du total	P	20,7 %	19,3 %	60,0 %		100,0 %	
	R	18,9 %	22,2 %	58,9 %		100,5 %	

TABLEAU FINANCIER 3

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles (en millions

de dollars)

Diversification de l'économie de l'Ouest

Canada

Fonctionnement

Crédit 130 – Dépenses de

fonctionnement:

(S) Contributions aux régimes

d'avantages sociaux des

employés

Total pour le fonctionnement

Subventions et contributions

Crédit 135 – Subventions et

contributions

(S) LPE et LPEC*

Total des subventions et des

contributions

(S) Traitement et allocation pour

automobile du ministre**

(S) Dépenses de recettes

provenant de l'aliénation de biens

excédentaires de l'Etat

(S) Remboursement des

montants portés au crédit des

recettes durant les exercices

précédents

(S) Frais des organismes de

recouvrement

Total

251,5

243,8

320,4

370,3

402,1

315,7

Nota : comme ce tableau est en millions de dollars, certains montants trop petits sont présentés par des zéros.

* C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des

renseignements sur la Loi sur les prêts aux petites entreprises et la Loi sur le financement des

petites entreprises au Canada. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable

de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

** Le 12 décembre 2003, le ministre est devenu admissible à la réception d'une portion du

traitement et de l'allocation pour automobile d'un ministre pour le reste de l'exercice.

Les numéros des crédits pour DFO ont changé en 2003-2004. Le fonctionnement qui était le crédit

120 est devenu le crédit 130, et les subventions et les contributions qui étaient le crédit 125 sont

devenues le crédit 135.

Raisons des écarts :

Budget principal de dépenses par rapport aux dépenses prévues

L'augmentation des dépenses prévues reflète l'augmentation de 47,7 millions de dollars des

ressources accordées le 18 février 2003 par le budget fédéral.

Raisons de l'écart :

Dans l'ensemble, les autorisations réelles de 402,1 millions de dollars (voir le tableau financier 1) accordées à DFO pour l'exercice ont été de 31,8 millions de dollars supérieures aux dépenses prévues dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004. L'écart dans les autorisations réelles est surtout dû aux facteurs suivants :

- Du financement supplémentaire pour une subvention à Friends of the Canadian Museum for Human Rights 27, 0 M\$
- Accès aux recettes excédant la cible de la mise à jour annuelle des niveaux de référence pour 2002-2003 3,3 M\$
- Accès aux ressources de fonctionnement reportées de 2002-2003 à 2003-2004 2,0 M\$
- Réduction des autorisations utilisées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises (0,9 M\$)

Subventions et contributions

L'écart de 53,8 millions de dollars entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique par les retards aux dépenses pour les projets du Programme infrastructures Canada. L'écart général entre les dépenses réelles et les autorisations est de 83,3 millions de dollars (voir le tableau financier 1).

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles (en millions de dollars)			
2003-2004			
	Écart	Dépenses	Dépenses
		prévues	réelles
ETP		365	380
Dépenses de fonctionnement	(15)		
Crédit 130 – Dépenses de fonctionnement	(0.5)	40.5	41.0
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0.4	4.9	4.5
Total des dépenses de fonctionnement	(0.1)	45.4	45.5
Subventions et contributions			
Crédit 135 – Subventions et contributions	53.8	307.1	253.3
(S) LPPE et LFPEC*	0.9	17.8	16.9
Total des subventions et des contributions	54.7	324.9	270.2
(S) Traitement et allocation pour automobile du ministre**	(0.0)	-	0.0
(S) Dépenses de recettes provenant de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	(0.0)	-	0.0
(S) Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents	(0.0)	-	0.0
(S) Frais des organismes de recouvrement	(0.0)	-	0.0
Total des dépenses brutes	54.6	370.3	315.7
Moins :	-		
Recettes disponibles	-	-	-
Total des dépenses nettes	54.6	370.3	315.7
Autres recettes et dépenses	-		
Recettes non disponibles ¹²	12.5	(23.7)	(36.2)
Coût des services offerts par d'autres ministères ¹³	0.2	4.4	283.7
Coût net du Programme	67.3	351.0	283.7

Nota : les montants de moins de 100 000 \$ sont représentés par des zéros.

* C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des renseignements sur la Loi sur les prêts aux petites entreprises et la Loi sur le financement des petites entreprises au Canada. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

** Le 12 décembre 2003, le ministre est devenu admissible à la réception, pour le reste de l'exercice, d'une portion du traitement et de l'allocation pour automobile d'un ministre.

¹² Les détails des recettes non disponibles sont présentés dans le tableau 4

¹³ Voici quelques exemples de services fournis sans frais par d'autres ministères :

- Les coûts d'hébergement fournis par TPSGC
- Les régimes d'assurances de la fonction publique (c.-à-d. soins dentaires et soins de santé)
- Services juridiques fournis par Justice Canada
- Les coûts de l'indemnisation fédérale des accidents de RHDCC

Subventions et contributions – Crédit 135
L'écart est surtout dû aux retards dans la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada.
L'écart de 78,2 millions de dollars sera reporté aux prochains exercices.

SECTION 5: RÉSULTATS FINANCIERS

Apergu des résultats financiers

TABLEAU FINANCIER 1

Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

		2003-2004	
Crédit		Autorisations	Dépenses réelles
		totales	Écart
			Excédent (déficit)
130	Dépenses de fonctionnement	44,1	41,00
135	Subventions et contributions	336,6	253,3
	Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPE)*	6,3	6,3
	Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LPEC)*	10,6	10,6
(S)	Traitement et allocation pour automobile du ministre**	0,0	0,0
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,5	4,5
(S)	Dépenses de recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'État	0,0	0,0
	Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents	0,0	0,0
(S)	Frais des organismes de recouvrement	0,0	0,0
Total pour le Ministère		402,1	315,7
			86,4

Nota : Les montants de moins de 100 000 \$ sont représentés par des zéros.

* C'est le dernier exercice pour lequel Diversification de l'économie de l'Ouest Canada fournit des renseignements sur la Loi sur les prêts aux petites entreprises et la Loi sur le financement des petites entreprises au Canada. À partir de l'exercice 2004-2005, Industrie Canada sera responsable de fournir l'information financière relative à ces deux lois.

** Le 12 décembre 2003, le ministre est devenu admissible à la réception, pour le reste de l'exercice, d'une portion du traitement et de l'allocation pour automobile d'un ministre.

Raison de l'écart

L'écart de 86,4 millions de dollars s'explique comme suit :

Dépenses de fonctionnement – Crédit 130

L'écart de 3,1 millions de dollars est dû aux facteurs suivants :

Réduction des budgets internes pour permettre un report de ressources à l'exercice 2004-2005;

Réductions en raison d'autres dépenses non prévues,

Réduction en raison de restrictions des dépenses discrétionnaires.

1,7 MS
1,2 MS
0,2 MS

4.5 Amélioration des services

A titre d'organisme fédéral impliqué dans l'Initiative d'amélioration des services, DEO a toujours pour priorité d'offrir des services de qualité supérieure à ses clients. Lors de la réorganisation de ses activités en 2002-2003, DEO a transféré la prestation de ses services de conseils au public à des tierces parties, principalement au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). DEO continue de travailler avec les membres du RSEOC afin d'assurer que les programmes qu'il finance ciblent toujours le service à la clientèle.

Vers la fin de 2003, le Conseil du Trésor a mis en œuvre un Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) qui articule dix énoncés résumant les attentes à l'égard d'une fonction publique moderne. Ce CRG a été élaboré pour fournir aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes en matière de gestion dans un cadre général visant un rendement organisationnel élevé, et il intègre les éléments de la fonction de contrôleur moderne dans un cadre de gestion plus vaste.

L'initiative de la fonction de contrôleur moderne de DFO englobe le nouveau CRG. Le CRG fournit aux gestionnaires de DFO un ensemble clair d'attentes en matière de gestion et d'initiatives d'amélioration, et il touche virtuellement toutes les activités de gestion du Ministère. Les réalisations spécifiques du plan d'action de DFO pour la fonction moderne de contrôleur incluent :

- L'élaboration d'un Énoncé des valeurs et d'éthique de DFO (http://www.dco.gc.ca/values_f.asp) qui s'harmonise au Code des valeurs et de l'éthique de la fonction publique du Canada publié récemment;
- des orientations stratégiques renouvelées et une harmonisation des bureaux régionaux et de l'administration centrale pour augmenter la capacité de leadership stratégique et régional afin d'ajouter de la valeur à l'élaboration de politiques à l'échelle nationale et de permettre au Ministère de jouer un plus grand rôle dans la gestion et la coordination de questions économiques et de politiques horizontales complexes;
- renforcer le cadre de gestion des subventions et des contributions;
- des initiatives de gestion des ressources humaines, des consultations plus fréquentes avec les syndicats, le respect de l'équité et des langues officielles et une amélioration de la responsabilisation en matière de dotation;
- la mise sur pied d'un comité de modernisation des ressources humaines, coprésidé par la direction et le syndicat, pour élaborer, mettre en œuvre et diriger la réponse du Ministère à l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines; la mise en œuvre d'un processus de planification amélioré pour l'ensemble du Ministère;
- en réponse aux demandes du Conseil du Trésor, l'élaboration d'une Architecture d'activités de programmes (AAP) qui décrit la structure des programmes et les liens avec le mandat et les résultats stratégiques de DFO. L'AAP sera la base d'un système de mesure du rendement pour le Ministère;
- élaboration d'un profil de risques pour le Ministère comme première étape vers la mise en œuvre d'un cadre intégré de gestion du risque;
- réorganisation et modernisation de la fonction de vérification et d'évaluation et lancement d'un nombre record de vérifications et d'évaluations;
- inscription de seize employés au certificat de spécialisation professionnelle en gestion du secteur public, une initiative conjointe entre DFO et l'école de la fonction publique de l'Université Victoria.

L'exercice 2003-2004 marque également la fin d'un Plan d'action de DEO pour la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles*. Une évaluation a révélé que DEO a réussi la mise en œuvre de son Plan d'action 2000-2004 en ce qui a trait à : l'amélioration des compétences commerciales des entrepreneurs francophones et des informations qui leurs sont offertes; des projets de développement économique qui produisent des résultats concrets; un certain nombre de projets qui devraient produire des résultats à long terme, comme le Corridor touristique francophone de l'ouest (CTFO) pour l'ensemble de l'ouest et La Maison du Bourgeois au Manitoba. L'évaluation a également permis de cerner des secteurs à améliorer, lesquels ont été abordés dans le nouveau Plan d'action 2004-2008. Ce nouveau Plan d'action a été élaboré en consultation avec les représentants régionaux des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), des intervenants et d'autres partenaires fédéraux et provinciaux.

Le partenariat de DEO avec Patrimoine canadien dans le cadre du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) a pris fin le 31 mars 2004. Le protocole d'entente du PICLO vise à favoriser de nouveaux partenariats dans les CLOSM et des projets qui feront progresser le développement économique et durable des collectivités à long terme.

En décembre 2003, les membres de l'équipe de mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* ont été les premiers à recevoir le Prix du Chef de la fonction publique dans la nouvelle catégorie : Les langues officielles. Le Prix du Chef de la fonction publique est la récompense la plus reconnue que peuvent recevoir les employés de la fonction publique. L'équipe s'est méritée ce prix en raison de son engagement dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement des entreprises francophones. Avec un grand respect des deux langues officielles, en faisant preuve d'initiative et en utilisant une approche innovatrice pour la mise en œuvre de la Stratégie, l'équipe a grandement contribué à la promotion des langues officielles auprès des Canadiens de l'ouest.

En 2003-2004, le gouvernement du Canada a déposé son plan d'action pour les langues officielles : Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne. DEO et Industrie Canada ont signé un protocole d'entente en vue de mettre en œuvre des projets pilotes de télé-enseignement et de télé-apprentissage ainsi que des programmes de stages pour les jeunes dans l'ouest.

4.4 Fonction de contrôleur moderne

La gestion axée sur les résultats constitue une des priorités du gouvernement fédéral depuis un certain nombre d'années, et la modernisation des pratiques de gestion et l'amélioration de la responsabilisation de la gestion font partie des priorités de DEO.

2.

- La troisième Stratégie de développement durable (SD 2003) du Ministère a été présentée au Parlement, le 16 février 2004 (on peut consulter le rapport à l'adresse http://www.wd.deo.ca/pts/strategies/sd/default_f.asp). La SD 2003 reflète les résultats d'une évaluation indépendante de la SD 2000 et de consultations avec les intervenants. La stratégie dégage quatre activités clés que DFO poursuit :
- Fournir de l'information au personnel et aux partenaires de DFO sur l'application concrète et les avantages du développement durable.
 - Investir dans le développement et la commercialisation des technologies et des procédés environnementaux dans l'Ouest canadien.
 - Investir dans des projets qui aident les collectivités de l'Ouest à accroître leur viabilité sociale, environnementale et économique à long terme.
 - Fournir aux entreprises de l'Ouest de l'information sur les concepts, les pratiques et les avantages du développement durable.

3.

DFO a continué de jouer un rôle actif dans des initiatives fédérales de développement durable en appuyant le développement durable dans l'Ouest canadien et en participant à des comités fédéraux interministériels. Un outil en direct sur Internet a été élaboré pour encourager les pratiques de développement durable dans les petites et moyennes entreprises, consulter le site <http://www.communityfutures.ca/provincial/SustainableBusiness/index.htm>.

L'équipe verte a appris au Ministère à mener des activités « vertes » et a distribué mensuellement des trucs « verts ». L'équipe verte a aussi appris à « acheter vert », a travaillé à l'élaboration d'un module d'approvisionnement pour effectuer le suivi des achats « verts » et a mené une vérification non officielle de l'efficacité énergétique de l'équipement de tous les bureaux de DFO.

4.3 Langues officielles

DFO s'est engagé à atteindre les objectifs de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, selon lequel le gouvernement veut :

- a. favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et appuyer leur développement;
- b. promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

L'exercice 2003-2004 est la dernière année de la Stratégie de développement des entreprises francophones, lancée en avril 2001. Celle-ci officialisait le partenariat entre les OFVE et DFO, appuyait des initiatives de développement économique spéciales (IDES) régionales et appliquées à tout l'Ouest et créait des fonds de réserve pour pertes sur prêts afin de rendre les capitaux plus accessibles aux petites et moyennes entreprises francophones.

direction de la Gestion de l'information et de la technologie, qui permettra d'harmoniser les solutions électroniques de prestation de services aux objectifs stratégiques de DEO.

À Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, l'initiative GED est de plus en plus ancrée dans les stratégies et les programmes ministériels. Des produits électroniques ont été mis au point pour appuyer les orientations stratégiques de DEO, soit l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables. Des outils commerciaux, des expositions d'atelier et des guides interactifs sont offerts pour aider les entrepreneurs. Des instructions pour l'inscription en direct facilitent l'accès aux programmes de développement des entreprises. Le rapport public 2003 sur le GED de DEO est offert à l'adresse http://www.deo.gc.ca/pis/strategies/gol/default_f.asp

4.2 Stratégie de développement durable

Diversification de l'économie de l'Ouest voit dans le développement durable, défini ci-dessous, un moyen essentiel de mener des activités :

- État économique dans lequel l'environnement peut fournir tout ce que la population et le commerce exigent de lui sans rien perdre de sa capacité de pourvoir aux besoins des générations futures¹⁰.
- Développement économique présentant un avantage social et environnemental positif à long terme.
- Satisfaction des besoins du présent sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire les leurs¹¹.

En vue de l'intégrer parfaitement dans ses plans, ses programmes et ses activités, DEO a élaboré une vision du développement durable :

DEO édifie un Ouest canadien plus durable en fournissant à ses employés et partenaires des outils pratiques leur permettant d'intégrer le développement durable dans les trois domaines clés des résultats commerciaux ou stratégiques (innovation, entrepreneuriat et collectivités durables).

Le Ministère a atteint les objectifs de sa Stratégie de développement durable (SD) 2000 et a réalisé les trois mesures du rendement énoncées dans la stratégie pour l'exercice 2003-2004 :

1. Le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest a subi une Évaluation environnementale stratégique (EES) dans le cadre du processus de renouvellement du Programme. La mise en œuvre du Système de gestion environnementale (SGE) est un processus en cours qui s'étalera également à l'exercice 2004-2005.

¹⁰Hawkens, Paul. *The Ecology of Commerce*, p. 139.
¹¹Commission Brundtland, *Our Common Future*.

La vision de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) pour le Gouvernement en direct (GED) consiste à fournir aux Canadiens de l'Ouest des produits et des services en utilisant tous les moyens de prestation de services : en personne, par la poste, par télécopieur, par téléphone, par vidéoconférence et par Internet. Les produits et les services offerts en ligne constituent un complément aux autres méthodes d'interaction avec la clientèle externe. Le développement de services électroniques est mû par la demande de la clientèle et la rentabilité de ces services.

Durant l'exercice 2003-2004, DEO a effectué deux changements importants à l'échelle du Ministère afin de permettre une transformation efficace des services et d'assurer la prestation des services GED aux clients. Tout d'abord, le Ministère a procédé à la restructuration de ses programmes en vue de les axer davantage sur les services informationnels et la création de partenariats. En second lieu, une plus grande importance a été accordée à la transformation des services, ce qui se traduit par la mise en place d'une

4.1 Gouvernement en direct

SECTION 4 : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE

Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre

Dans le cadre de son action en faveur des collectivités sérieusement touchées par la réduction de l'exploitation du bois d'œuvre, en raison des droits compensateurs imposés par les États-Unis, le gouvernement fédéral a annoncé, en décembre 2002, son Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre (IAEICD) d'une valeur de 110 millions de dollars. Le but de cette initiative est de lancer des projets d'adaptation économique locaux qui réduiront la dépendance totale des collectivités envers le bois d'œuvre en aidant leur transition. Dans l'Ouest, c'est DEO qui est chargé de l'exécution. Pour que cette initiative parte vraiment de la collectivité, la mise en œuvre du Programme a été confiée au réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités. Quelques 150 projets, d'une valeur de 50 millions de dollars, sont actuellement en cours en Colombie-britannique et devraient être terminés en 2004-2005.

Entente de partenariat Canada-Manitoba sur la protection contre les inondations dans la vallée de la rivière Rouge

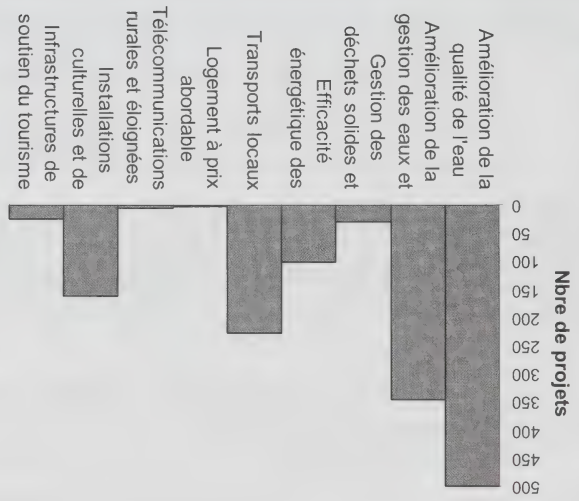
L'exécution de l'entente s'est poursuivie au cours de la dernière année pour offrir une infrastructure de protection améliorée contre les inondations aux collectivités de la vallée de la rivière Rouge ainsi qu'aux résidences et aux entreprises de la vallée.

- 22 950 foyers seront reliés à un réseau d'approvisionnement municipal en eau potable;
- 31 415 foyers seront reliés à un système municipal de gestion des eaux usées;
- 1 258 833 foyers seront reliés à un approvisionnement municipal en eau potable recevant une eau potable de qualité supérieure.

En outre, d'autres projets approuvés à ce jour fourniront le financement nécessaire pour :

- une infrastructure de transports locaux améliorée dans plus de 188 collectivités;
- des installations sportives, récréatives et culturelles améliorées dans 104 collectivités;
- la création directe de 1 325 emplois de durée indéterminée.

Projets approuvés - Total DEO



Autres initiatives

DEO est souvent appelé à coordonner les efforts des ministères fédéraux pour atténuer les effets de catastrophes naturelles, de la fermeture de base militaires ou de changements aux politiques et aux programmes fédéraux.

Affaires indiennes et du Nord canadien. L'élargissement de l'industrie des croisières permettra de diversifier l'économie de Campbell River et d'autres collectivités côtières touchées par l'effondrement des industries de la pêche et des forêts. DEO s'est engagé à verser 1,5 million de dollars du coût total de ce projet qui atteindra 6,2 millions de dollars.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats :

Plusieurs programmes ministériels servent à soutenir le résultat stratégique des Collectivités durables, notamment le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), le Programme de parrainage de conférences, et le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC).

PROGRAMMES NATIONAUX ET AUTRES INITIATIVES

Atténuation des répercussions économiques sur les collectivités touchées par les réductions ou les fermetures d'installations fédérales, les catastrophes naturelles ou les changements de politiques et de programmes fédéraux affectant la mise en œuvre de programmes nationaux dans l'Ouest canadien

Programme infrastructures Canada

Infrastructure Canada (<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>), est chargé de la gestion globale du Programme infrastructures Canada et DEO, en partenariat avec les gouvernements provinciaux et des administrations municipales, est chargé de son exécution dans l'Ouest canadien.

Le Programme infrastructures Canada, un investissement de 2,05 milliards de dollars, a été créé en 2000 pour rénover les infrastructures municipales des collectivités urbaines et rurales partout dans le pays et améliorer la qualité de vie par des investissements qui protègent l'environnement et soutiennent une croissance économique à long terme. Le tableau ci-dessous résume l'activité à ce jour :

Territoire ou province	Allocation fédérale totale (en milliers de dollars)	Nombre de projets approuvés au 31 mars 2004	Contribution fédérale approuvée (en milliers de dollars)	Depenses fédérales totales au 31 mars 2004 (en milliers de dollars)
C.-B.	268 548	275	246 294	25 026
AB	171 028	616	147 290	60 800
SK	56 711	345	50 579	33 240
MB	60 918	164	55 770	39 364
Total	557 295	1400	499 933	158 430

Grâce aux projets approuvés à ce jour en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba :

- un accent sur la collectivité de Pleasant Hill à Saskatoon;
- le développement économique durable, la revitalisation du centre-ville et les questions de transition à Winnipeg.

À Winnipeg, la SAMU est combinée au volet autochtone au titre de la toute nouvelle Entente de développement urbain trilatérale de 75 millions de dollars conclue en mai 2004. Les objectifs de cette entente à Winnipeg sont les suivants :

- utiliser des mécanismes horizontaux fédéraux pour satisfaire efficacement les besoins cernés par les collectivités;
- mieux harmoniser les programmes fédéraux aux programmes provinciaux et à d'autres activités sur place pour aborder les priorités locales;
- mettre à l'essai des idées stratégiques innovatrices;
- offrir une meilleure compréhension de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas, et des raisons dans les deux cas;
- améliorer le contexte socio-économique des Autochtones en milieu urbain.

En 2003-2004, 12 projets ont été financés en partenariat avec d'autres ministères fédéraux, le gouvernement du Manitoba, la ville de Winnipeg et des organisations autochtones. La contribution de la SAMU s'est élevée à 650 000 \$, mais le total des investissements dans des initiatives à l'intention des Autochtones vivant en milieu urbain en vertu de la SAMU s'est élevé à plus de 3 millions de dollars grâce à la réussite de l'approche de partenariat. Parmi les exemples de projets à mentionner, on compte la compétition pour les plans d'entreprise autochtones, la conférence sur le logement pour les Autochtones vivant en milieu urbain dans l'Ouest canadien, une étude de faisabilité pour un centre de transition autochtone, un symposium sur les gangs autochtones et des programmes d'excellence pour les jeunes Autochtones.

En plus de financer des projets ciblant les collectivités autochtones, DFO participe à un certain nombre de comités sur les questions autochtones, comme le Comité des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux et l'Office national de développement économique des Autochtones.

Objectif D : Augmenter la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies visant la promotion du développement durable

DFO appuie un certain nombre de projets conçus pour aider les collectivités à se doter d'une base économique durable ou à la conserver. Par exemple, on examine la possibilité de mettre en place un terminal portuaire pour les paquebots de croisière à Campbell River afin d'appuyer l'industrie du tourisme et de faire de cet endroit une escale pour les paquebots de croisière internationaux. Ce projet fait partie de l'initiative visant à améliorer l'industrie des croisières en Colombie-Britannique et est appuyé par DFO, le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, le Ports and Destinations Group et le ministère des

Partenariats de collaboration

Formation à Nelson House – DEO a versé 500 000 \$ à un institut de perfectionnement des compétences à Nelson House, au Manitoba. Le gouvernement du Manitoba, Manitoba Hydro et deux instituts de formation du nord du Manitoba ont également contribué à ce projet qui vise à offrir à environ 250 personnes de la formation pour la construction et l'exploitation du barrage de Manitoba Hydro qui sera construit sur la rivière Nelson.

Activités de coordination et de défense des intérêts

Au nom du gouvernement fédéral, DEO coordonne et dirige un certain nombre d'activités dans des secteurs prioritaires, notamment : la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, la Churchill Gateway Alliance, le Primrose Lake Air Weapon's Range et la construction du campus du Saskatchewan Indian Federated College en Saskatchewan.

Stages pour les Autochtones - DEO a versé un million de dollars à un projet de formation à l'intention des Autochtones en Alberta par lequel DEO collabore avec l'industrie du pétrole et du gaz, des organisations autochtones et le gouvernement de l'Alberta pour s'attaquer aux principaux obstacles qui empêchent les Autochtones de se lancer dans le commerce. Une moyenne de 45 Autochtones s'inscrivent chaque année aux programmes de stage. À échéance, en 2005, le programme aura permis à 190 Autochtones de trouver un emploi dans le nord de l'Alberta.

DEO co-dirige avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada la mise en œuvre de la version élargie de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) dans six villes de l'Ouest. Dans toutes les villes de l'Ouest choisies pour accueillir des projets pilotes de la SAMU, DEO travaille en étroite collaboration avec des représentants provinciaux et municipaux, des membres des communautés pour élaborer des projets innovateurs. Toutes les communautés ont cerné des secteurs prioritaires, comme :

- la jeunesse, les sans abris et les questions de santé à Vancouver;
- l'emploi, la justice, les droits de la personne, la santé, le logement et l'éducation à Calgary;
- l'éducation, qui inclut une plus grande participation des parents et de la communauté et une plus grande inclusion, et la fierté culturelle à Edmonton; la sécurité communautaire et la prévention du crime, le logement, l'éducation, les partenariats entre les entreprises et les collectivités, et les centres de service communautaires à Regina;

organismes communautaires, l'IFE et les groupes des Premières nations ont également fourni des ressources. Chaque dollar fourni par les SADC (à l'exclusion du capital de prêt) a généré 88,35 \$ en financement de projets de la part des secteurs public et privé. On peut prendre connaissance des faits saillants de cette étude à l'adresse <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

Le Ministère appuie également des collectivités dont l'économie a connu les contrecoups de changements dans leurs ressources ou des pressions du commerce international. Ces collectivités comprennent les collectivités côtières affectées par la fermeture de certaines pêches et certaines collectivités, comme Grande Cache, en Alberta, où de nombreux emplois ont été perdus en raison de la fermeture des mines.

Objectif C : Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie

L'objectif de la stratégie de DEO à l'égard des Autochtones consiste à améliorer la participation de ces derniers à l'économie générale de la région. Le modèle de partenariat de collaboration que DEO utilise pour mener à bien ses initiatives à l'intention des Autochtones est le moyen idéal pour rassembler les intérêts des différents intervenants.

On peut classer les initiatives que le Ministère appuie dans trois catégories.

Services aux entreprises

DEO s'efforce d'adapter et d'améliorer les services qu'il offre aux entrepreneurs afin de mieux satisfaire les besoins des Autochtones en appuyant 14 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) autochtones et en augmentant la capacité des fournisseurs de services aux entrepreneurs autochtones par son appui au Réseau de services aux entrepreneurs autochtones. Au cours des quatre dernières années, les SADC ont déclaré avoir accordé 679 prêts à des entrepreneurs autochtones, ce qui a permis de créer ou de conserver environ 976 emplois. Un certain nombre de mesures visent également à améliorer l'accès au financement pour les entrepreneurs autochtones, notamment le volet « Accès au capital » de l'Initiative de développement des entreprises autochtones (en collaboration avec Industrie Canada et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien), les fonds d'investissements des SADC autochtones et un certain nombre de fonds de micro-prêts. Ces activités sont examinées à différents endroits dans le présent rapport.

En plus des EPDEO et des Ententes de développement urbain, DEO poursuit son travail avec les Conseils régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux et, dans trois provinces, le SMA régional préside ces conseils. Les Conseils régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux constituent des forums d'échange d'information et un véhicule pour l'avancement d'une approche de plus grande collaboration pour la mise en œuvre des programmes et des services fédéraux dans une région donnée. DEO joue un rôle actif dans la coordination et la gestion de questions horizontales, comme la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, afin de trouver des solutions aux problèmes de développement économique que doivent relever les Autochtones en milieu urbain.

Objectif B : Augmenter les investissements et les possibilités économiques dans les collectivités de l'Ouest canadien

L'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord de la Saskatchewan a été signée en 2002-2003 avec la province de la Saskatchewan et les habitants du Nord. L'Entente, qui comprend un financement de 20 millions de dollars sur une période de cinq ans et qui fonctionne sur une base de coûts partagés par DEO et le gouvernement de la Saskatchewan, fournit du financement à des projets qui favorisent le développement économique du Nord de la Saskatchewan dans les secteurs de l'infrastructure économique, de l'innovation, de l'accroissement des capacités, de la création de possibilités d'emploi et de l'attraction des investissements.

Formation dans le Nord de la Saskatchewan
En 2003-2004, plus de 3 millions de dollars ont été versés à des projets au titre de l'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord. Ces projets comprennent des projets de formation pour plus de 200 personnes dans des domaines comme la construction, l'hébergement, le counselling professionnel, l'éducation de la petite enfance et la création d'entreprises, ainsi que plusieurs initiatives visant à améliorer les infrastructures du Nord, comme la réfection de la route Athabasca.

En plus d'offrir des services d'orientation et de prêts, les SADC participent à des partenariats pour la mise en œuvre de divers projets de développement économique communautaire. Une étude d'impact menée en 2002 par Ference Weicker & Company a révélé que les SADC accordent de plus en plus d'importance aux activités de développement économique communautaire. Dans le cadre de cette étude, on a examiné 24 projets actifs, dont 10 en étaient toujours aux premières étapes de la mise en œuvre. Beaucoup de projets choisis ont à peine commencé à avoir une incidence, et on prévoit que leurs effets continueront de se faire sentir pendant un certain temps. Même à cette étape initiale, l'étude a constaté que les 24 projets avaient créé 710 emplois, donné naissance à 46 entreprises, augmenté les recettes de 4 millions de dollars et donné lieu à des investissements de 2,2 millions de dollars. Sur les 15 millions de dollars dépensés pour ces projets, environ 6 M\$ provenaient du secteur privé, 2 M\$ de l'administration fédérale, 4 M\$ de l'administration provinciale et 2 M\$ d'institutions financières. Les gouvernements locaux et régionaux, les

Ententes de développement urbain (EDU)

de 645 000 \$ pour l'unité de coordination de l'Accord de Vancouver qui offre un guichet unique de coordination et de contact où la collectivité peut communiquer avec les participants de l'Accord de Vancouver; et une contribution de 350 000 \$ pour un centre de ressources sur le commerce électronique (e-Business Connection Resource Centre).

En 2003-2004, DFO a continué de collaborer avec les gouvernements provinciaux, les administrations municipales et d'autres ministères fédéraux pour concerner les efforts sur des questions clés de développement économique dans les sept grandes villes de l'Ouest. Bien que des négociations soient en cours dans un certain nombre de villes de l'Ouest canadien, aucune entente n'a été signée au cours de la dernière année. Une entente de développement urbain a été signée à Winnipeg en mai 2004.

L'Accord de Vancouver est une entente tripartite dont la signature remonte au 9 mars 2000 entre les administrations fédérale, provinciale et locale qui permet de travailler avec la collectivité et le milieu des affaires pour favoriser un développement socio-économique durable. Dans le cadre de cette entente, les trois ordres de gouvernement se sont engagés à revitaliser le quartier Downtown Eastside (DTES) de Vancouver.

Le 22 avril 2003, les gouvernements fédéral et provincial ont tous deux annoncé une contribution de 10 millions de dollars pour la mise en œuvre du Plan stratégique de l'Accord de Vancouver. La contribution fédérale comprend une contribution de 5 millions de dollars de DFO, et le reste provient de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) et du volet Autochtones sans abri en milieu urbain (ASAMU).

Bien que les problèmes du DTES soient graves et qu'il s'agisse du genre de problèmes qui nécessitent des efforts de longue haleine, on constate déjà des résultats probants facilement attribuables au travail effectué dans le cadre de l'Accord. Ces résultats sont :

- Depuis 1999, la municipalité a reçu 108 demandes de permis d'entreprises dans le DTES. De 1998 à 2001, le nombre de nouvelles entreprises a connu une croissance de 5 p. 100.
- L'incidence de crimes violents a baissé de 30 p. 100 et les infractions contre les biens ont elles aussi baissé de 30 p. 100.
- Les permis d'entreprises de plus de 30 « entreprises à problèmes » (des lieux où avaient lieu des activités illégales ou propices à des comportements violents et à une conduite désordonnée) ont été révoqués, deux maisons de chambres problématiques ont été fermées et des immeubles abandonnés ont été démolis.
- Les rues, les trottoirs et les allées sont mieux nettoyés et entretenus plus souvent. Beaucoup d'endroits publics ont été améliorés et embellis ou le seront plus.
- Les services de santé sont élargis pour comprendre des types de traitement plus nombreux et plus diversifiés. Le système de soins de santé fonctionne également de manière plus coordonnée avec les autorités.
- On a construit plus de 650 unités d'habitation et on prévoit la construction de 365 unités supplémentaires.

ententes avaient permis de créer plus de 1 300 emplois à plein temps. On peut consulter cette évaluation à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rps/audit/default_f.asp

Pendant l'exercice 2003-2004, DEO et les gouvernements provinciaux de l'Ouest ont conclu de nouvelles EPDEO en s'engageant à verser 200 millions de dollars au cours des quatre prochaines années. Ces ententes en sont au point suivant :

L'EPDEO Canada-Manitoba a été signée en décembre 2003. Elle fait la promotion d'une croissance économique durable par des initiatives rurales, du nord et urbaines fondées sur une approche de développement économique prenant sa source dans la collectivité. À ce jour, neuf projets ont été approuvés pour une contribution totale de 4,5 millions de dollars de DEO. Ces projets comprennent une contribution fédérale-provinciale de 2 millions de dollars à l'appui du Composites Innovation Centre situé au Smart Park de l'Université du Manitoba et de 1,03 million de dollars pour la mise en œuvre d'un programme de technologie de bois à valeur ajoutée pour le secteur de l'exploitation forestière du Manitoba.

L'EPDEO Canada-Saskatchewan a été signée en septembre 2003. Ses principaux

objectifs sont : d'augmenter la productivité, la préparation à l'exportation, l'attrait et la rétention des investissements; de contribuer à l'économie du savoir; d'appuyer la participation des Autochtones dans les secteurs clés de l'économie; d'aider à diversifier le traitement à valeur ajoutée des ressources naturelles; de favoriser les occasions économiques des collectivités pour qu'elles deviennent concurrentielles et durables. À ce jour, 12 projets ont été approuvés, pour une contribution totale de 4,2 millions de dollars. Ces projets comprennent une contribution de 850 000 \$ au titre du Partenariat des collectivités de demain (un projet d'institut rassemblant le CNRC, l'Université de Regina et la ville de Regina), un projet de 10 millions de dollars qui appuie l'élaboration, l'adoption et l'adaptation de pratiques exemplaires et de technologies pour créer des collectivités durables.

L'EPDEO Canada-Alberta a été signée en décembre 2003. Le but de cette entente est de contribuer à une croissance durable et diversifiée de l'économie de l'Alberta grâce à la coopération entre le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial. L'Entente appuie des initiatives à coûts partagés cadrant avec un des deux thèmes suivants : des investissements qui renforcent l'innovation et les industries à valeur ajoutée en Alberta, et des investissements qui améliorent la viabilité, la prospérité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Alberta.

L'EPDEO a lancé un appel à soumettre des propositions jusqu'au 4 juin 2004. Plus de 100 propositions ont été reçues et sont actuellement évaluées.

L'EPDEO Canada – Colombie-Britannique a été signée en décembre 2003. Les priorités de financement de cette entente vont aux quatre catégories suivantes : le tourisme, l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables. Cinquante pour cent du financement au titre de l'EPDEO sera consacré à l'ensemble de la province à l'exception de Vancouver et de Victoria. À ce jour, deux projets ont été approuvés : une contribution

Principaux partenaires :

Le Ministère a établi des partenariats officiels ainsi que des relations de travail continues avec des administrations provinciales et municipales dans l'ouest. Au moyen de mécanismes comme des ententes bipartites ou tripartites, DEO peut collaborer avec les gouvernements provinciaux et les administrations provinciales afin de cerner les questions et de planifier conjointement des stratégies pour profiter des possibilités économiques et d'aplanir les obstacles au développement. Plus de 80 p. 100 du soutien financier de DEO est effectué en partenariat avec d'autres intervenants.

Le Ministère s'emploie aussi activement à inciter les Canadiens de l'ouest à participer aux consultations en vue de cerner les besoins et les priorités, et de créer de nouveaux partenariats plus vastes avec les intervenants de l'ouest. Il possède un vaste réseau d'associations d'entreprises, d'organisations de recherche, d'organisations bénévoles et d'autres groupes d'intérêt qui peuvent ressentir et faire ressortir la dynamique régionale. Les Conseils consultatifs de gens d'affaires du Ministère, le Forum fédéral-provincial des sous-ministres du développement économique de l'ouest et le Forum des sous-ministres adjoints sur les politiques sont autant d'outils qui ont été créés pour mieux voir venir les questions qui se font jour, communiquer ces questions clairement aux autres organisations fédérales et planifier des mesures efficaces.

Objectifs clés et résultats généraux :

Objectif A : Accroître la collaboration et l'intégration entre les gouvernements et les collectivités

Le Ministère étudie des ententes de collaboration qui mobilisent des investissements provinciaux pour les priorités fédérales de l'innovation, du développement des collectivités, du commerce et des investissements ainsi que du développement commercial, et pour les priorités cernées par les gouvernements provinciaux.

Ententes de partenariat pour le développement économique de l'ouest (EPDEO)

Les EPDEO sont des initiatives fédérales-provinciales pluriannuelles qui ont été créées en 1990 afin de promouvoir la collaboration fédérale-provinciale pour réaliser des priorités économiques intéressant ces deux ordres de gouvernement. Depuis la signature de la deuxième série d'EPDEO en 1996, 160 millions de dollars (80 M\$ du gouvernement fédéral et 80 M\$ des gouvernements provinciaux sur une période de cinq ans) ont été investis dans des projets qui ont suscité un financement supplémentaire de 458 millions de dollars du secteur privé et ont permis de créer environ 120 nouvelles entreprises commerciales. L'évaluation des EPDEO précédentes effectuée en mai 2002 a estimé que 500 millions de dollars avaient été investis dans des édifices ou de l'équipement et que ces

international, le Programme de parrainage de conférences, le Programme du réseau de prestation de services et le Programme de développement des collectivités.

COLLECTIVITÉS DURABLES

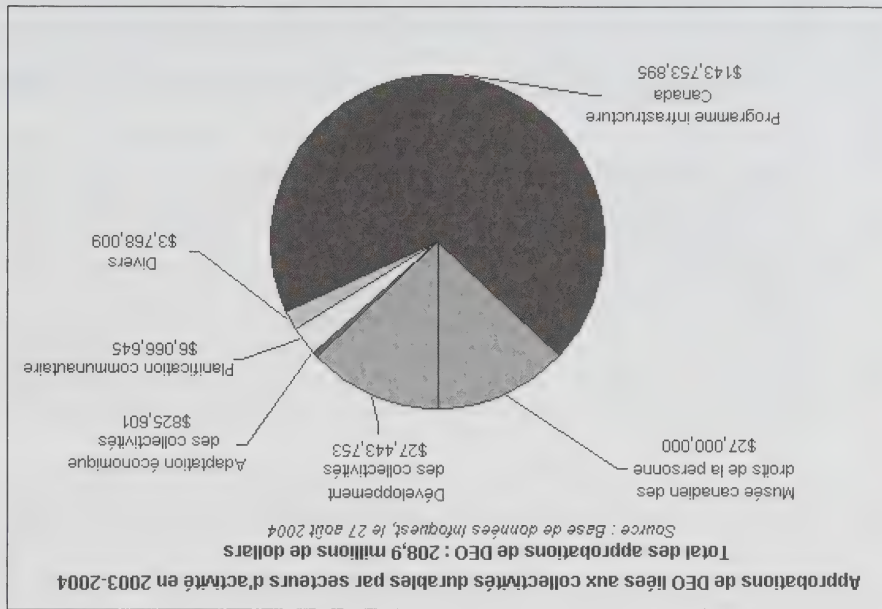
Une plus grande activité économique qui améliore la compétitivité et la qualité de vie des collectivités de l'Ouest canadien

Total de 208,9 millions de dollars approuvé en 2003-2004

DEO aide les collectivités urbaines et rurales à se doter d'économies durables et à s'adapter aux circonstances économiques changeantes et souvent difficiles grâce à des activités et à des investissements qui mettent à profit les capacités locales, améliorent les infrastructures et favorisent l'inclusion sociale et économique.

Le résultat stratégique des collectivités durables englobe les activités suivantes :

- DEO travaille avec les centres urbains au moyen des Ententes de développement urbain et d'autres activités, notamment la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada;
- DEO coordonne et appuie le développement économique des Autochtones; DEO mène des activités et des initiatives dans les régions rurales et du Nord par l'intermédiaires des Sociétés d'aide au développement des collectivités et de mécanismes comme les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest.



Nota : Divers comprend les approbations dans les secteurs d'activité suivants : parrainage de conférences, ressources matérielles, perfectionnement des compétences et développement systémique.

Services consultatifs et préparation à l'exportation

En tant que membre d'Équipe Canada Inc., DEO travaille avec d'autres organismes de développement régional à l'amélioration des compétences des PME et à leur préparation dans le domaine de l'exportation. Bien que les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien offrent directement des services de counseling individualisés, le Ministère continue de mener des activités à l'appui des exportateurs de l'Ouest dans certains secteurs, notamment :

- DEO fournira une contribution de 630 000 \$ au cours des trois prochaines années au Centre de services aux entreprises du Canada d'Edmonton afin qu'il fournisse de l'information, du coaching et du mentorat aux entreprises qui souhaitent exporter. Dans un autre projet à Edmonton, le Ministère a engagé 3,5 millions de dollars pour un projet de 12,5 millions de dollars pour la construction du World Trade Centre d'Edmonton pour qu'il offre un guichet unique d'accès à un large éventail de services de commerce et de commerce international;
- DEO a soutenu bon nombre de séminaires, d'ateliers et d'autres événements conçus pour améliorer les compétences en gestion, la préparation et les activités liées à l'exportation des PME. Les « Cafés sur l'exportation » et les séminaires « Comment mener des activités commerciales aux États-Unis » en Colombie-Britannique, les ateliers « Destination : marchés internationaux » en Saskatchewan et « Rudiments de l'exportation » offerts par le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba, en sont des exemples.

Partenaires de commerce et d'investissement

En 2003-2004, le Ministère a maintenu et amélioré des liens et des mécanismes de coordination avec des partenaires fédéraux et provinciaux, tant à l'échelon de la direction que des agents, provenant des quatre provinces de l'Ouest.

DEO poursuit sa participation active dans toutes les sphères d'activité de l'Initiative de représentation accrue (IRA) aux États-Unis. L'IRA vise à augmenter considérablement la présence canadienne aux États-Unis par l'agrandissement des bureaux consulaires existants et l'établissement de nouveaux bureaux dans l'Ouest américain en particulier. L'engagement financier du Ministère à l'égard de cette initiative est de 5 millions de dollars sur cinq ans et DEO fait partie des huit ministères fédéraux qui appuient cette initiative. Le Ministère poursuit aussi sa participation en tant que membre du Comité de gestion Équipe Canada Inc. et participe activement au sein des équipes de commerce provinciales (Réseau commercial régional) dans les quatre provinces de l'Ouest.

Liens avec le programme, les ressources et les résultats :

Le résultat stratégique de l'Entrepreneuriat se réalise par de nombreux programmes ministériels, notamment : le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, le Programme de fonds de prêts et d'investissement, le Programme d'emploi en commerce

- En 2003-2004, les bureaux de l'IFE ont approuvé 132 prêts, d'une valeur totale de 4,85 millions de dollars, qui ont permis de créer ou de conserver 346 emplois.
- Les SADC ont suscité des fonds de contrepartie de 52,1 millions de dollars en prêts directs et l'IFE a suscité des fonds de contrepartie de 4,2 millions de dollars en prêts directs.

Objectifs C et D : Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien et Accroître la participation aux marchés internationaux

Une augmentation du commerce et des investissements étrangers directs sont essentiels à la prospérité actuelle et future du Canada. Le Canada compte sur le commerce pour sa croissance et la création d'emplois plus que tout autre pays industrialisé. Les exportations représentent 40 p. 100 du produit intérieur brut (PIB), soit le pourcentage le plus élevé des pays du G-8. Les exportations augmentent deux fois plus rapidement que l'ensemble de l'économie, et un emploi sur trois dépend du commerce international.

Par conséquent, DEO est de plus en plus appelé à jouer un rôle plus stratégique et important à l'appui du commerce et des activités associées aux investissements dans l'Ouest canadien.

Activités de projet pour le commerce et les investissements

Plus de 6,7 millions de dollars ont été approuvés au titre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) pour diverses organisations du secteur de l'industrie et d'autres groupes afin de mener des activités de marketing international, notamment :

- Canada West Telecom Group est une alliance de marketing regroupant 20 fournisseurs de télécommunications qui a reçu 150 000 \$ de DEO pour un projet de 172 000 \$ sur une base de partage des coûts pour développer de nouveaux marchés commerciaux internationaux. En raison de ses réussites au niveau des ventes, ce groupe a reçu le prix 2003 de l'exportation en C.-B. dans la catégorie des partenariats créatifs. Pour plus de détails, consulter l'adresse <http://www.cwtg.ca/ressources/award.htm>
 - La Churchill Gateway Development Corporation a reçu un financement de DEO pour appuyer le développement de nouveaux marchés internationaux pour des produits régionaux qui peuvent être acheminés par le port de Churchill, au Manitoba. DEO a engagé 200 000 \$ pour la réalisation de ce projet de 600 000 \$.
- Au moyen du Programme d'emploi en commerce international, DEO a engagé 1,3 million de dollars, ce qui a permis de créer 69 nouveaux emplois pour de récents diplômés afin qu'ils mettent en œuvre des projets de marketing.

De plus, les Fonds de micro prêts urbains, le Fonds d'aide aux entrepreneurs handicapés et le Fonds d'emprunt pour francophones ont été créés avec un certain nombre d'autres établissements financiers. Le site Web de DEO offre de plus amples renseignements sur ce sujet à l'adresse http://www.dco.gc.ca/finance/xnetwork_f.asp.

DEO a engagé jusqu'à 48 millions de dollars de contributions remboursables dans les réserves pour pertes sur prêts afin de soutenir les fonds d'emprunt. Cet engagement suscitera un financement secondaire pouvant atteindre 324 millions de dollars directement des bailleurs de fonds sous forme de prêts aux PME.

En 2003-2004, 351 prêts d'une valeur de 23 millions de dollars ont été accordés, dont 52 prêts d'une valeur totale de 12,6 millions de dollars par les fonds réservés aux prêts importants et axés sur les secteurs, et 299 prêts d'une valeur totale de 10,3 millions de dollars par les fonds de micro-prêts, de prêts aux francophones, d'investissement communautaire et de prêts aux entrepreneurs handicapés.

On peut obtenir plus de renseignements à l'adresse http://www.dco.gc.ca/finance/xnetwork_f.asp

Résultats du Programme de fonds d'emprunt

De son lancement jusqu'en mars 2004, 2 229 prêts d'une valeur de 185 millions de dollars ont été approuvés. Une évaluation de programme effectuée en 2002 a permis d'estimer que le Programme a suscité un financement indirect supplémentaire d'environ 95 millions de dollars; a permis de créer 5 400 emplois; a donné lieu à des revenus supplémentaires d'environ 678 millions de dollars pour les PME clientes et a favorisé une augmentation des exportations estimée à 135 millions de dollars.

DEO a également offert à ses partenaires du RSEOC des fonds qui leur permettent d'accorder des prêts remboursables à des PME dans des secteurs cibles (c.-à-d. des PME des régions rurales, des PME dirigées par des femmes, des francophones, des personnes handicapées ou de jeunes entrepreneurs et des PME urbaines dans des secteurs cernés comme prioritaires). Ces fonds ont obtenu les résultats suivants :

- Les 90 SADC de l'Ouest ont accordé plus de 1 300 prêts grâce aux fonds d'emprunt, d'une valeur totale de 43,9 millions de dollars, lesquels permettront de créer ou de conserver 4 465 emplois. Ces prêts comprennent 88 prêts à des entrepreneurs handicapés, d'une valeur totale de 8 millions de dollars, qui permettront de créer ou de conserver 178 emplois; 118 prêts à des jeunes entrepreneurs, d'une valeur de 2,4 millions de dollars, qui permettront de créer ou de conserver 293 emplois; 186 prêts à des Autochtones, d'une valeur de 4,1 millions de dollars, qui permettront de créer ou de conserver 161 emplois; et 148 prêts d'autres fonds de prêts en partenariat par les SADC de l'Alberta et la Colombie-Britannique, d'une valeur de 6,4 millions de dollars, qui permettront de créer ou de conserver 633 emplois.

DEO soutient le Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA) qui fournit de l'information et des services aux entreprises autochtones. Pour plus d'information sur cette organisation, on peut visiter le site <http://www.cbasc.org/absn/>.

Objectif B: Offrir aux PME un meilleur accès au financement

Diverses études ont démontré que l'*accès* aux capitaux représente souvent un obstacle plus grand que le *coût* du capital pour les PME. Pour y remédier, depuis juin 1995, DEO a élaboré deux types de programmes de prêts aux PME :

- des prêts de démarrage administrés par les SADC, l'IFE et les OFVE;
- diverses ententes de fonds d'emprunt axés sur des secteurs particuliers et s'appliquant à tout l'Ouest avec des banques à charte et des sociétés d'État fédérales.

Le Programme de fonds de prêts et d'investissement de DEO fournit des sources de financement autres que la traditionnelle aide financière directe en offrant un accès à des capitaux en partenariat avec diverses institutions financières. Ciblant des secteurs de l'industrie particulièrement importants dans l'Ouest canadien, comme les produits agricoles à valeur ajoutée et les entreprises fondées sur le savoir, ces fonds de prêts procurent des financements patients et souples assortis de conditions taillées sur mesure pour répondre aux besoins uniques et aux flux de trésorerie des PME. Grâce à ce programme, DEO aide les entrepreneurs et les petites entreprises à trouver le capital de risque qu'ils ne pourraient obtenir autrement en raison de leur taille ou du niveau de risque.

Des institutions financières comme les banques à charte, les caisses populaires, les sociétés de fiducie, Financement agricole Canada et la Banque de développement du Canada utilisent leurs propres capitaux, autorisent et émettent les prêts. DEO fait une contribution à une réserve pour perte sur prêts équivalant à une fourchette de 10 à 20 p. 100 de la valeur des prêts consentis. Cette réserve peut être utilisée pour compenser une partie (jusqu'à 80 p. 100) des pertes nettes sur les prêts non remboursés sans excéder la contribution totale de DEO à la réserve.

DEO a aussi suscité la création de fonds d'emprunt axés sur les provinces et les régions avec les SADC de la Colombie-Britannique et des bailleurs de fonds comme :

- le Working Opportunity Fund;
- le Columbia Basin Trust;
- l'Insurance Corporation of BC;
- la VanCity Savings Credit Union;
- la VanCity Capital Corporation;
- EcoTrust Canada.

partiel. Qui plus est, ils ont estimé que les IFE étaient responsables du maintien de 6 704 emplois à plein temps et de 18 999 emplois à temps partiel. On peut trouver le résumé de cette étude (en anglais seulement) à l'adresse

http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/publications/Executive_Summary.pdf.

Les Organisations francophones à vocation économique (OFVE)

Les Organisations francophones à vocation économique sont situées à Winnipeg, à Regina, à Edmonton et à Vancouver. DEO permet à ces quatre organisations provinciales de fournir des services améliorés aux entrepreneurs francophones, y compris de la formation, du développement économique communautaire et du développement commercial. L'accès à du financement, des services d'information, des conseils en marketing, du réseautage et du mentorat. Les OFVE rehausseront la vitalité des collectivités francophones de l'Ouest canadien et renforceront les possibilités économiques des entreprises francophones.

En 2003-2004, DEO a fourni un financement de fonctionnement de 2,4 millions de dollars aux quatre OFVE qui déclarent avoir fourni 7 000 services d'information, 880 services-conseils techniques et 800 services de formation. En outre, les sites Web des OFVE ont reçu 36 000 visites pendant cette période.

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

Les quatre CSEC situés à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon et à Winnipeg fournissent un guichet unique d'accès à de l'information sur un large éventail de programmes et de services gouvernementaux et non gouvernementaux. Financés, dotés en personnel et administrés par les gouvernements fédéral et provinciaux, ils offrent des guides d'information, des séminaires et des produits électroniques à l'intention des entreprises sur toute une gamme de sujets commerciaux.

Le 23 juin 2004, le réseau des Centres de services aux entreprises du Canada a reçu le Prix 2004 de l'ONU en matière de service public dans la catégorie « Amélioration des services rendus aux citoyens » pour ses « services d'information destinés au milieu des affaires ».

DEO a fourni un financement de 3,4 millions de dollars en 2003-2004, permettant ainsi aux quatre CSEC de l'Ontario de fournir environ 178 000 interactions par l'entremise d'un agent (par téléphone, en personne, par télécopieur, par courrier ou par courriel), 15 700 interactions libre-service (par automatisé) et plus de 2 millions de visites du site Web. Voir le site Web national des CSEC à l'adresse <http://www.csec.org/>.

Ces CSEC ont répondu à plus de 3 000 demandes concernant l'exportation transmises par les téléphonistes de la ligne d'aide d'Équipe Canada Inc. Les personnes qui appellent sont à la recherche de renseignements pratiques sur la réglementation des exportations, les tarifs douaniers, la logistique, les marchés, les fournisseurs, le financement et la formation. Les CSEC de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont offert du soutien amélioré pour les clients qui se lancent dans l'exportation pour la première fois.

Les clients interrogés attribuent le plus gros de leur réussite à l'aide qu'ils ont obtenue des SADC. Quarante-trois pour cent des clients interrogés ont indiqué qu'ils n'auraient jamais réussi à développer leur entreprise sans ces services. Dans l'ensemble, les clients interrogés attribuent 59 p. 100 de leurs revenus d'entreprise aux services qu'ils ont reçus des SADC. Les auteurs de l'étude ont estimé que, grâce aux services fournis par les SADC, les entreprises bénéficiaires ont généré jusqu'à 1,4 milliard de dollars de revenus de 1995 à 2001. On peut consulter les points essentiels de l'étude à l'adresse <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

Une évaluation de programme pour les SADC a été menée en 2003 et les résultats se sont avérés très favorables, comme l'indique la citation suivante :

« Les résultats de l'évaluation montrent que le Programme a eu des retombées positives sur les entreprises, les entrepreneurs et les collectivités, qu'il a toujours sa raison d'être et qu'il appuie les orientations stratégiques et les priorités de DEO et du gouvernement fédéral ».

On peut consulter cette évaluation à l'adresse

http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/cfde/default_f.asp/.

L'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)

Les femmes dirigent plus de 300 000 entreprises dans l'Ouest canadien et lancent deux fois plus de petites entreprises que leurs collègues masculins. Pourtant, elles font souvent face à de nombreux obstacles et défis qui leur sont uniques. L'IFE contribue à éliminer quelques-uns de ces obstacles en offrant aux femmes entrepreneurs des services adaptés à leurs besoins afin de les aider à réussir. Avec des bureaux à Kelowna, à Calgary, à Saskatoon et à Winnipeg (ainsi que des bureaux satellites à Edmonton, à Lethbridge et à Regina) l'IFE facilite l'accès des femmes entrepreneurs à du financement, à de la formation, à des conseils d'affaires, à un suivi sur les prêts, à de l'information et à des occasions de réseautage et de mentorat.

Le Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs (rapport final, octobre 2003) a cité l'IFE comme un modèle de prestation de services pour les femmes entrepreneurs, et un grand nombre de recommandations de ce groupe de travail reflètent les activités actuelles de l'IFE. Par conséquent, le programme a été élargi à d'autres régions au Canada.

En 2003-2004, DEO a investi 4,2 millions de dollars dans l'IFE qui déclare avoir répondu à plus de 35 000 demandes d'information aux entreprises, fourni plus de 5 600 entrevues consultatives et offert des services de formation à environ 4 000 clients. Les sites Web de l'IFE ont reçu 234 000 visites pendant la même période.

Une étude récente d'Equinox Management Consultants Ltd. a démontré que les activités de l'IFE semblaient être associées à une création d'emploi significative et à un maintien en poste considérable. Les auteurs ont estimé que les programmes et les services de l'IFE ont joué un rôle dans la création de 3 111 emplois à plein temps et de 9 889 emplois à temps

En 2003-2004, DEO a offert un soutien de 20,2 millions de dollars aux 90 SADC de l'Ouest qui ont fourni 468 000 services d'information générale, 136 000 services-conseils techniques approfondis et 37 000 services de formation, incluant les services aux clients autochtones. Une étude réalisée en 2002 par Ference Weicker & Company a démontré que

Les SADC sont des organisations de développement économique établies dans les collectivités et qui aident ces dernières à trouver des solutions à leurs besoins locaux. DEO finance les SADC de l'Ouest afin qu'elles fournissent des services de planification économique et stratégique locale, du counseling et des prêts aux entrepreneurs dans les collectivités non métropolitaines.

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)

Résultats des services offerts par le RSEOC pendant l'exercice 2003-2004

En 1995, DEO a formé des unités de service à la clientèle pour aider les PME à atteindre leurs objectifs et a aussi travaillé avec des entrepreneurs en leur offrant des services-conseils individualisés. Depuis, le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) s'est développé et est parvenu à un stade de maturité qui lui permet de prendre en charge les services-conseils fondés sur le fonctionnement.

Objectif A : Améliorer les capacités de gestion des PME

Objectifs clés et résultats généraux :

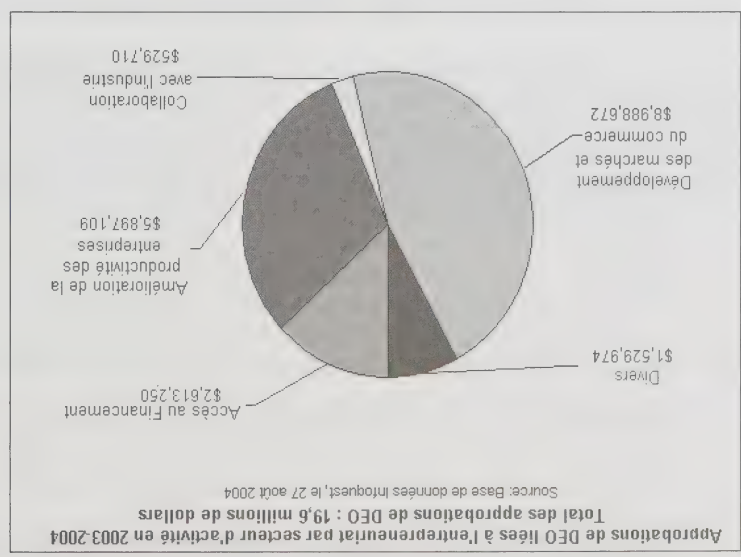
DEO soutient le Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA) qui fournit de l'information et des services aux entreprises autochtones. Pour plus d'information sur cette organisation, on peut visiter le site <http://www.cbasc.org/absn/>.

DEO collabore aussi étroitement avec des établissements financiers pour créer des programmes de prêts spécialisés en vue d'offrir de nouvelles sources de financement aux PME. Le Programme de fonds de prêts et d'investissement cible les secteurs de industriels particulièrement importants dans l'Ouest canadien et procure des prêts patients et souples assortis de conditions taillées sur mesure pour répondre aux besoins uniques et aux exigences de trésorerie des petites entreprises.

En 2003-2004, les 90 SADC ont reçu l'aide de 2 700 bénévoles de leur collectivité, incluant les membres du conseil d'administration, qui ont offert plus de 116 000 heures de travail non rémunéré. Les 165 bénévoles de l'IFE (incluant les membres du conseil d'administration) ont offert plus de 2 350 heures de travail non rémunéré. Enfin, les près de 100 bénévoles des OFVE (incluant les membres du conseil d'administration) ont offert plus de 1 200 heures de travail non rémunéré.

Principaux partenaires :

Nota : Divers comprend les approbations dans les secteurs d'activité suivants : parrainage de conférences, ressources matérielles, perfectionnement des compétences, développement systémique et étude économique.



Les SADC, l'IFE et les OFVE sont dirigées par des conseils d'administration bénévoles. DEO fournit une aide fonctionnelle à ces organisations pour les aider à trouver des solutions locales aux défis communautaires. Par l'intermédiaire de ces partenariats, DEO assure une prestation des services axée sur le citoyen pour répondre aux besoins des entrepreneurs de l'Ouest, y compris les entrepreneurs en milieu rural, les femmes, les jeunes, les francophones, les Autochtones et les handicapés. Ces organisations dépendent aussi des bénévoles locaux qui contribuent à la réalisation des objectifs des organisations.

http://www.deo.gc.ca/pos/default_f.asp.

Canada (CSBC). On peut obtenir plus de détails sur le RSEOC à l'adresse http://www.deo.gc.ca/pos/default_f.asp.
francophones à vocation économique (OFVE) et les Centres de services aux entreprises du collectifités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les Organisations l'Ouest canadien (RSEOC), lequel englobe les Sociétés d'aide au développement des mentionnons les plus de 100 points de service du Réseau des services aux entreprises de variété de mécanismes de prestation de services et de partenariats. Parmi ceux-ci, DEO aborde les besoins des PME et des entrepreneurs en mettant à contribution toute une

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats :

Plusieurs programmes servent à soutenir les activités d'innovation de DEO, notamment le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC), le programme Premiers emplois en sciences et en technologie (PEST) et le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI). DEO a récemment conclu une Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) avec les différentes provinces de l'Ouest. L'innovation fait partie des priorités de ces quatre EPDEO qui deviendront bientôt un outil clé de financement.

ENTREPRENEURIAL

Un secteur des affaires élargi et concurrentiel dans l'Ouest canadien
Total de 19,6 millions de dollars approuvé en 2003-2004

Pendant l'exercice 2003-2004, DEO a aidé à élargir le secteur des entreprises de l'Ouest canadien et à le rendre plus concurrentiel en ciblant les cinq secteurs clés suivants :

- Améliorer les capacités de gestion des PME
- Offrir aux PME un meilleur accès au financement
- Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien
- Accroître la participation aux marchés internationaux

Les petites entreprises (soit les entreprises de moins de 50 employés, y compris les

travailleurs autonomes qui n'ont pas d'aide rémunérée) sont le moteur de l'économie de l'Ouest canadien. Une étude préparée en 2001 par le Western Centre for Economic

Research a révélé que le nombre de petites entreprises par habitant est de 40 p. 100 plus élevé dans l'Ouest que dans le reste du Canada. Source de presque 80 p. 100 des nouveaux

emplois, l'entrepreneuriat est un des plus grands contributeurs de la croissance économique dans les secteurs des services aux entreprises, des services sociaux et de santé, des aliments et des brevets, du transport et de la haute technologie dans l'Ouest canadien.

DEO appuie l'entrepreneuriat dans l'Ouest canadien en aidant les entrepreneurs existants et potentiels à trouver ce dont ils ont besoin pour lancer leur entreprise ou la faire croître et à tirer profit de l'aide qui leur est offerte : pour accéder à de l'information et améliorer leurs compétences en planification d'entreprise, en marketing, en gestion, en administration et en finances; pour accéder à du financement et aux marchés pancanadiens et internationaux. Les partenaires et les programmes du Ministère offrent, au moyen de guichets uniques une aide diversifiée aux entrepreneurs des collectivités urbaines et rurales.

consacrées spécifiquement aux composantes à valeur ajoutée. La valeur totale de ces projets est de 13,1 millions de dollars.

- La contribution de DEO pour l'achat d'équipement, la cueillette de données et l'analyse permettra d'appuyer le travail de l'Université de l'Alberta dans l'identification par le code génétique et l'analyse des protéines chez le bétail. La technologie ainsi élaborée permettra d'augmenter la capacité de diagnostic et de faire le suivi de maladies comme l'EBS dans les troupeaux de bétail. Ce travail permettra également de mettre en place des technologies multiples dans le domaine des génomes d'une manière à la fois pratique et rentable pour l'industrie des productions animales. DEO a engagé 679 788 \$ dans ce projet de 912 718 \$.

Objectif D : Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et les stratégies d'innovation entre les administrations fédérale, provinciales et les autres intervenants de l'innovation

En 2003-2004, DEO s'y est pris de bien des façons pour s'assurer que les plans du gouvernement étaient harmonisés aux nouvelles possibilités, notamment par des rencontres sur une base régulière avec les gouvernements provinciaux pour discuter des priorités et des stratégies, par de la recherche sur les tendances et sur la capacité et le rendement de l'Ouest canadien en matière d'innovation, et par le parrainage d'activités régionales et nationales comme Bio 2003 et la Research Money Conference sur les investissements en R et D. Voici quelques autres exemples :

- Le Forum des hauts fonctionnaires de l'Ouest sur l'innovation s'est révélé être un mécanisme efficace pour la collaboration et la planification fédérales-provinciales. DEO dirige et coordonne ce forum, avec des représentants des territoires et des provinces de l'Ouest, le Conseil national de recherches du Canada et Industrie Canada. Le travail effectué dans le cadre de ce forum contribue également au Forum des sous-ministres de l'Ouest sur le développement économique, lequel aborde les questions d'innovation du point de vue plus vaste du développement économique.
- L'appui significatif qu'offre DEO à de nombreux forums, comme le National AGM 2003 Stem Cell Network et le Forum de l'Ouest sur les technologies environnementales qui a eu lieu en décembre 2003, aide à établir des liens et à créer des réseaux entre les intervenants du système d'innovation, surtout dans l'Ouest canadien. Ces forums génèrent également de nouvelles idées et de nouveaux investissements, et ils favorisent les relations entre les collectivités, les établissements d'enseignement et les chercheurs.

DEO dirige et appuie aussi des organisations provinciales et intergouvernementales qui rassemblent des groupes clés de l'innovation, ou participe à des organisations de ce genre. Ces organisations comprennent Innovate BC, le Forum de la Saskatchewan et du Manitoba

financier sans précédent pour le collège. La contribution de DEO pour ce projet est de 2,1 millions de dollars.

- L'appui sans faille de DEO à la Vaccine & Infectious Disease Organization (VIDO) de l'Université de la Saskatchewan comprend l'achat d'équipement de recherche et de fournitures de laboratoire pour les nouvelles installations agricoles de VIDO. Ce dernier est un leader mondial dans le développement et la commercialisation de vaccins contre les bactéries e-coli, le VIH et d'autres maladies. L'agrandissement de VIDO a permis d'ajouter une surface de 50 000 pieds carrés de laboratoires dotés d'équipement à la fine pointe de la technologie et d'espaces de bureau. Depuis cet agrandissement, VIDO a augmenté son personnel à 120 employés en recrutant plus de 40 chercheurs et techniciens.
- Le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI) a pour but d'aider les universités et les collèges de l'Ouest canadien à présenter des demandes pour obtenir des fonds de la Fondation canadienne pour l'innovation. Depuis 1997, DEO a versé environ 2,8 millions de dollars par l'entremise du PA-FCI. Cette aide a permis à 72 institutions de l'Ouest d'obtenir environ 232,9 millions de dollars au titre du FCI. Les universités, les collèges et d'autres institutions de l'Ouest canadien ont réussi à obtenir 27,6 p. 100 des fonds accordés par le FCI, et à obtenir 50,2 p. 100 des projets approuvés par le FCI pour les projets nationaux.

Objectif C : Rendre les collectivités plus innovatrices

Pour relever les défis de l'innovation des collectivités, il importe de faire preuve de créativité et de collaboration. En améliorant le système d'innovation de l'Ouest canadien, DEO s'efforce d'aider les collectivités à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies d'innovation. Voici quelques exemples de projets que DEO appuie dans ce secteur :

- Le Forum régional d'innovation de l'Okanagan a rassemblé des intervenants des entreprises, du gouvernement et des universités pour définir des défis et des solutions ainsi que pour élaborer des mesures et des plans d'actions à l'égard d'initiatives « vedettes ». Cette activité a permis de cerner sept grappes concurrentielles possibles avec des projets à venir dans les secteurs du tourisme; des sciences de la vie; de la foresterie et des produits du bois; du vin; des services du savoir; de l'agriculture à valeur ajoutée et de l'aviation. DEO a versé une contribution de 90 000 \$ pour ce projet de 315 000 \$.
- Le Saskatchewan Forestry Centre (SFC) (centre de la foresterie de la Saskatchewan) collabore à la formation, à la recherche de marché et à susciter la participation du secteur privé dans les industries de la foresterie et de l'agro-foresterie. Il travaille aussi avec des établissements d'enseignement, des groupes de recherche et l'industrie pour coordonner ses services. Les projets ont compris le traitement à valeur ajoutée du peuplier hybride pour des produits de bois solide, des meubles et du matériel de finition. DEO a contribué 3 millions de dollars aux activités de transfert technologique du SFC; 1,1 million de dollars ont été

Objectif B : Améliorer la capacité et l'infrastructure du savoir

- (CMMI), un centre d'excellence de modèles médicaux. DFO a engagé 999 670 \$ dans ce projet de 1,5 million de dollars.
- DFO appuie la création du Centre canadien de rayonnement synchrotron (CRS), un établissement où pourront collaborer le secteur public, le secteur privé et les scientifiques et techniciens dans le domaine du rayonnement synchrotron. Une étude indépendante a permis d'estimer que le CRS pourrait attirer 35 millions de dollars annuellement en dépenses de recherche et de développement commercial des universités, du secteur privé et de l'étranger. Bien que le CRS axe ses efforts sur des partenariats entre les secteurs public et privé qui seraient mis à la disposition des chercheurs industriels, on prévoit une utilisation industrielle potentielle pouvant aller jusqu'à 25 p. 100, ce qui dépasse la portion industrielle habituelle d'environ 10 p. 100 pour des installations semblables.

Les investissements de DFO dans l'infrastructure du savoir rehausseront la capacité des organisations de l'Ouest canadien d'entreprendre des recherches qui pourraient mener à de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou de nouveaux procédés, d'attirer de nouvelles ressources et du personnel qualifié, de créer de nouvelles possibilités de commercialiser la recherche et le développement effectués dans l'Ouest canadien, et d'aider au développement de grappes technologiques.

Voici quelques exemples d'activités de DFO qui contribuent à l'amélioration de la capacité de l'Ouest canadien :

- Dans la grappe de la technologie des piles à combustible, Fuel Cells Canada a dirigé la première étude de l'incidence économique d'une industrie dynamique des piles à combustible au Canada et est devenu un des principaux partenaires d'un projet de mise à l'essai de véhicules équipés de piles à combustible à Vancouver où quatre derniers modèles de Ford Focus seront utilisés à des fins d'essai et de démonstration. Avec un marché mondial estimé à 46 milliards de dollars en 2001 (et la création de 15 000 emplois pour chaque milliard de dollars de demande), la technologie des piles à combustible représente non seulement un potentiel formidable de croissance économique, mais également la possibilité pour l'Ouest canadien de devenir un des plus grands exportateurs de cette technologie.
- Le Centre for Media and Digital Entertainment du Red River College permettra d'offrir aux étudiants en arts médiatiques et créatifs un centre de formation à la fine pointe de la technologie numérique. Cette installation offrira l'infrastructure d'enseignement nécessaire pour mettre sur pied des entreprises concurrentielles et attirer de nouvelles industries. Elle contribuera aussi à renforcer l'industrie cinématographique d'animation qui connaît une forte croissance à Winnipeg. Ce centre a annoncé qu'il avait établi quatre grands partenariats technologiques, qu'environ 300 étudiants s'étaient inscrits au programme et qu'il avait réussi à rassembler une contribution de 3,3 millions de dollars du secteur privé, un soutien

DEO a conclu en 2003 une entente au sujet du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches. DEO offrira une contribution annuelle de 3 millions de dollars par l'intermédiaire du PARI afin d'aider les petites entreprises de recherche et de développement ou d'amélioration des technologies dans l'Ouest canadien. Les investissements au titre de cette entente aident les entreprises à élaborer de nouveaux produits et de nouveaux services et à les commercialiser à l'échelle nationale ou internationale.

Objectifs clés et résultats généra :

Objectif A : Augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies

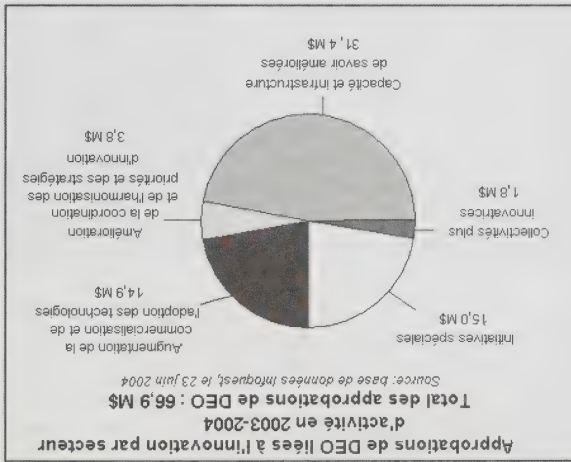
DEO appuie des initiatives qui contribuent à la capacité d'une organisation de développer, de transférer ou d'adopter des technologies innovatrices. Pour que ses investissements en R et D et en développement de technologies donnent lieu à une valeur et à des avantages économiques, DEO appuie des bureaux de commercialisation des technologies dans des universités et d'autres établissements générateurs de savoir, fournit de l'aide à des incubateurs, offre du financement à des entreprises au moyen de son programme Premiers emplois en sciences et en technologie et fournit une contribution de trois millions de dollars par année au Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada.

Les principales initiatives ont lieu dans les secteurs des technologies de la santé et des nouveaux médias. En voici quelques exemples :

- DEO finance l'accélérateur des nouveaux médias de Banff, un programme d'incubation rapide qui appuie les entreprises de nouveaux médias en vue d'augmenter leurs chances de réussite, de stimuler la création de produits et de services de plus en plus complexes, et de faire du Canada un leader dans les technologies des nouveaux médias. Les entreprises de nouveaux médias peuvent ainsi avoir accès à des technologies de pointe et établir des réseaux professionnels et commerciaux grâce à un large éventail d'ateliers, de forums et de stages ou d'incubateurs commerciaux. Cet accélérateur permettra aussi d'élaborer de nouvelles stratégies commerciales efficaces pour rassembler en grappes de petites entreprises de nouveaux médias afin de favoriser des alliances qui leur permettront de présenter des soumissions pour de vastes projets. DEO a versé une contribution de 450 000 \$ dans ce projet de 1,5 million de dollars.
- DEO appuie la mise en place d'un laboratoire d'ingénierie biomédical qui sera situé au Misericordia Community Hospital du Caritas Health Group à Edmonton. En collaboration avec la faculté de génie de l'Université de l'Alberta, ce laboratoire agira comme un catalyseur pour faire du Canadian Medical Modeling Institute

les partenaires de DEO ont indiqué que leur relation avec le Ministère est allée bien au-delà des investissements financiers. Bien que le vaste mandat de DEO permet une souplesse quant aux projets soutenus, le rapport a également indiqué certains secteurs à améliorer, comme une clarification des objectifs de DEO en matière d'innovation, et l'amélioration de son interaction et de sa collaboration avec les autres membres du réseau de l'innovation.

En 2003-2004, DEO a approuvé de nouveaux projets d'innovation d'une valeur de 67 millions de dollars, soit près de 40 p. 100 des projets approuvés par le Ministère au cours de cet exercice. Le graphique ci-dessous indique la distribution des investissements dans les secteurs cibles du Ministère.



Nota : L'initiative spéciale se rapporte à une affectation de 15 M\$ accordée à la Fondation Rick Hansen « L'homme en mouvement » pour la création d'un Fonds d'orientation pour les traumatismes médullaires.

Principaux partenaires :

Le financement de DEO pour l'innovation représente une portion relativement minime de l'ensemble des dépenses gouvernementales en sciences et en technologies dans l'Ouest canadien, mais ces investissements sont très rentables. Chaque dollar dépensé par DEO pour l'innovation donne lieu à des dépenses de 2,66 dollars de divers partenaires, comme les gouvernements provinciaux, d'autres organismes fédéraux (notamment le Conseil national de recherches du Canada, Ressources naturelles Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Conseil de recherches en sciences et en génie et la Fondation canadienne pour l'innovation), les universités, les collèges techniques, les municipalités, l'industrie et les associations.

Des partenaires voient souvent le jour lorsque DEO et d'autres organisations joignent leurs efforts pour financer une initiative spécifique. DEO établit également des partenariats plus

3.2 RENDEMENT ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

INNOVATION

*Un système d'innovation renforcé dans l'Ouest
Investissement total de 66,9 millions de dollars en 2003-2004*

L'économie de l'Ouest canadien tire de nombreux avantages d'un secteur des ressources prospère et de capacités de recherche renommées. Cependant, pour demeurer concurrentielle à l'échelle internationale, la région doit améliorer son rendement en matière d'innovation. L'Ouest canadien connaît un rendement médiocre par rapport au reste du Canada, au nord-est des États-Unis, à l'Australie et à la Finlande sur des mesures de rendement clés en matière d'innovation, comme : la recherche et le développement exprimé en pourcentage du PIB, le nombre de diplômés en sciences et en génie, et le capital de risque exprimé en pourcentage du PIB⁸.

« Il semble évident qu'à moins que l'Ouest canadien diversifie sa structure économique et développe plus de produits et de services à valeur ajoutée, la croissance économique et les revenus de la région ne feront que traîner le pas derrière ceux du reste du Canada et du monde industrialisé... L'innovation dans les secteurs du pétrole et du gaz a été considérable... le défi... consistera à répéter la réussite de ce processus d'innovation dans d'autres secteurs de l'économie. »

DEO contribue à un rendement amélioré de l'innovation dans l'Ouest canadien en ciblant ses investissements sur des points clés du système d'innovation. L'approche adoptée par le Ministère tient compte du fait que le processus d'innovation n'est pas linéaire ni isolé, mais qu'il se produit dans le contexte d'un « système d'innovation » plus large englobant les personnes, les institutions et des interactions qui influent sur le rendement des organisations et, en dernier ressort, sur l'économie. La stratégie d'innovation de DEO s'articule autour d'investissements qui entraîneront des avantages économiques et sociaux à long terme pour les Canadiens de l'Ouest.

De nombreux investissements soutiennent la création de grappes technologiques qui se développeront au cours des 10 ou 15 prochaines années. À titre d'exemples, on peut mentionner les nouveaux médias et les piles à combustible en Colombie-Britannique; les technologies de la santé et la nanotechnologie en Alberta; les neuraceutiques et la technologie d'accélération linéaire de particules en Saskatchewan; les technologies de la santé et les nouveaux médias au Manitoba.

Dans le cadre d'une récente évaluation effectuée par Ference Weicker & Company *Diversification de l'économie de l'Ouest Canada : moteur de l'innovation dans l'Ouest canadien* qu'on peut consulter à l'adresse http://www.deo.gc.ca/tps/research/default_f.asp.

⁸ *Insights on Western Canada: A Socio-Economic Report*, Conférence Board du Canada, août 2003. Ibidem

Résultats de portée générale			
Accent pour 2003-2004	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	ÉVALUATION
<p>Travailler avec les membres du Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et d'autres partenaires pour explorer de nouvelles façons d'offrir des produits et des services qui rehaussent les résultats atteints pour les trois piliers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Des répercussions neutres ou positives sur la satisfaction de la clientèle en maintenant les services à la clientèle grâce à des partenariats. Une plus grande capacité stratégique de DEO pour rehausser sa capacité de satisfaire les besoins de l'Ouest dans une économie fondée sur le savoir. Un plus grand effet de levier des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats des évaluations et des sondages sur la satisfaction de la clientèle. L'effet de levier des ressources financières ou autres investies. 	<p>A réussi à satisfaire les attentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> De récentes évaluations et études d'impact indiquent une grande satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts par le RSEOC. Des unités de politiques ont été mises en place dans tous les bureaux régionaux de DEO. De récentes études d'impact sur le RSEOC et les résultats du fonds de prêts indiquent un grand effet de levier pour les ressources financières et non financières.
<p>Élaborer des indicateurs de rendement plus clairs et améliorer le processus en place avant le 31 mars 2004 pour mesurer les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Une amélioration des capacités pour mesurer l'incidence des investissements de DEO. Amélioration continue des programmes, des produits et des services offerts aux Canadiens de l'Ouest. 	<ul style="list-style-type: none"> L'élaboration d'indicateurs de rendement pour mesurer les résultats pour les Canadiens par rapport aux objectifs stratégiques de DEO harmonisés aux indicateurs sociétaux clés de l'ensemble du gouvernement, lesquels sont fondés sur les cadres de responsabilisation de gestion axés sur le rendement. 	<p>N'a pas encore tout à fait satisfait les attentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le travail se poursuit sur l'élaboration et la mise en œuvre de mesures du rendement qui répondront aux besoins de l'Architecture des activités des programmes du Conseil du Trésor.

COLLECTIVITÉS DURABLES

Résultats escomptés	Accent pour 2003-2004	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accroître la collaboration et l'intégration entre les gouvernements et les collectivités. ◆ Augmenter les investissements et les possibilités économiques dans les collectivités de l'Ouest canadien. ◆ Favoriser la participation des Autochtones à l'économie. ◆ Augmenter la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies visant la promotion du développement durable. 	<p>Tout en poursuivant les activités en cours en matière de collectivités durables, DEO :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborera de nouveaux mécanismes de collaboration pour aborder les questions de développement urbain; ◆ Abordera les défis ou les possibilités économiques dans les régions du Nord; ◆ Coordonnera des initiatives fédérales horizontales et y participera, notamment les processus de Stratégie pour le développement en milieu urbain; ◆ Lancera des initiatives de perfectionnement pour aborder les pénuries de main-d'œuvre; ◆ Appuiera et renforcera le leadership communautaire et la capacité de planifier, de diriger et de mettre en œuvre des activités qui font la promotion de la durabilité des collectivités. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trouver de nouveaux mécanismes de collaboration pour le développement urbain ou le développement du Nord. ◆ Mettre en œuvre des projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain dans quatre villes. ◆ Mettre en œuvre au moins une initiative de perfectionnement des compétences des Autochtones. ◆ Lancer des processus de développement économique communautaire dans deux régions ou deux collectivités. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nombre de mécanismes coopératifs de développement. ◆ De nouveaux modèles pour gérer des initiatives horizontales et le nombre de personnes qui tirent des avantages des projets pilotes. ◆ Les plans de développement économique communautaire et les résultats des projets découlant des plans. ◆ Le nombre de personnes ayant reçu de la formation. ◆ L'effet de levier des investissements de DEO. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A réussi à atteindre les attentes. ◆ Signature de quatre Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), à coût partagé entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, d'une valeur de 50 millions de dollars chaque. ◆ Projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, ainsi que lancement de mesures fonctionnelles uniques. ◆ Négociation d'ententes de développement urbain. ◆ Contribution de plus de 3 millions de dollars dans plusieurs projets au titre de l'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord, notamment des projets de formation pour plus de 200 personnes dans l'hébergement, la construction, le counseling pour l'éducation de la petite enfance et le lancement de petites entreprises. ◆ DEO a versé 500 000 \$ à un institut de perfectionnement à Nelson House (Manitoba) pour un projet qui rassemble le gouvernement du Manitoba, Manitoba Hydro et deux instituts de formation du Manitoba en vue d'offrir de la formation à 250 personnes pour qu'elles travaillent à la construction et à l'exploitation d'un futur barrage à Nelson River. ◆ Les dépenses de DEO au titre des S et C ont été de 168,7 M\$ dont 80 p. 100 dans le cadre d'ententes à frais partagés.

ENTREPRENEURIAL				
Résultats escomptés	Accent pour 2003-2004	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Améliorer les capacités de gestion des PME. ◆ Offrir aux PME un meilleur accès au financement. ◆ Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien. ◆ Accroître la participation aux marchés internationaux. 	<p>Tout en poursuivant les activités en cours en matière d'entrepreneuriat, DEO :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Explorera et mettra en œuvre différentes façons de transférer efficacement au RSEOC et à d'autres partenaires la prestation directe de services, d'une manière qui convient à toutes les parties; ◆ Explorera des façons d'attirer des investissements et d'accroître les exportations pour l'Ouest canadien. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Répercussions neutres ou positives sur la satisfaction de la clientèle en maintenant les services à la clientèle par des partenariats. ◆ Approbation et mise en œuvre d'une stratégie d'attraction des investissements appuyée par l'articulation de résultats escomptés, d'approches de prestation, de rôles, de responsabilités, d'un cadre de responsabilisation, d'indicateurs du rendement, de mesures et de méthodes possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les résultats des évaluations et des sondages sur la satisfaction de la clientèle. ◆ Les ressources, financières ou autres, rassemblées à partir de l'information du système de gestion. ◆ Un document à l'appui de la décision à mi-exercice et des éléments de preuve sur l'existence de l'infrastructure nécessaire pour appuyer la mise en œuvre avant la fin de l'exercice, si cette décision est approuvée. 	<p>A réussi à satisfaire les attentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ De récentes évaluations et études d'impact indiquent une grande satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts par le RSEOC. ◆ De récentes études d'impact sur le RSEOC et les résultats des fonds de prêts indiquent un grand effet de levier pour les ressources financières et non financières. <p>A réussi à satisfaire les attentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le cadre stratégique approuvé pour le commerce et les investissements a été mis en œuvre comme prévu. Le travail se poursuit sur l'élaboration de possibilités pour mesurer le rendement afin de se conformer aux besoins de l'Architecture des activités de programmes du Conseil du Trésor.

SECTION 3 : RENDEMENT ET RÉSULTATS

3.1 Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP

Rapport ministériel sur le rendement

Résumé des progrès vers la réalisation des résultats stratégiques en 2003-2004

INNOVATION				
Résultats escomptés	Accent pour 2003-2004	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accroître la commercialisation et l'adoption des technologies. ◆ Améliorer la capacité de l'infrastructure du savoir. ◆ Rendre les collectivités plus innovatrices. ◆ Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et les stratégies d'innovation entre les administrations fédérale, provinciales et d'autres intervenants de l'innovation. 	<p>La mise en œuvre d'activités d'innovation continuera de faire partie des priorités de DEO. En outre, les efforts pour le prochain exercice porteront sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lancer un processus d'établissement des priorités et de planification afin de cerner les secteurs de l'heure pour de futurs investissements; ◆ Au cours des trois prochaines années, DEO harmonisera les priorités en matière d'innovation parmi les groupes d'intervenants en dirigeant les efforts pour créer des capacités et des synergies dans le système d'innovation; ◆ Améliorer les mesures et les rapports sur le rendement : DEO examinera et améliorera ses façons de mesurer le rendement et les répercussions, et de communiquer les résultats aux Canadiens. 	<p>Une approche plus ciblée, souple et de collaboration à l'égard de l'élaboration d'un système d'innovation ciblé, mesurable et qui reflète les besoins des Canadiens de l'Ouest.</p>	<p>Un document sur la stratégie d'innovation de DEO sera publié avant mars 2004 et comprendra un plan d'action, des indicateurs de rendement et des méthodes pour mesurer le rendement.</p>	<p>A réussi à satisfaire les attentes.</p> <p>Résultats attendus – En 2003-2004, DEO a approuvé un financement de 67 millions de dollars pour des projets d'innovation qui ont permis d'améliorer le système d'innovation de l'Ouest canadien.</p> <p>Indicateurs de rendement – Au lieu de publier un document sur une stratégie d'innovation, DEO a remanié ses activités d'innovation et élaboré un plan pour une initiative d'accroissement de la commercialisation des technologies. C'est là une première étape pour l'élaboration du volet d'innovation de l'Architecture d'activités de programmes de DEO. Les activités remaniées seront lancées en 2004-2005 et en 2005-2006.</p>

- Travailler avec les universités sur des stratégies de commercialisation des produits de recherche afin d'offrir des possibilités aux entrepreneurs et d'alimenter l'innovation dans un certain nombre de secteurs.
 - Promouvoir les aptitudes en entrepreneuriat et la création d'emplois, entre autres auprès des jeunes, des personnes handicapées et des Autochtones.
 - Travailler avec les provinces et les municipalités pour mettre en place un programme d'infrastructures sur une période de dix ans.
- En 2003-2004, DFO a collaboré avec des universités et d'autres centres du savoir sur des stratégies de commercialisation des produits de la recherche. Par exemple, DFO a appuyé la mise en place du Biomedical Engineering Laboratory, une collaboration entre la faculté de génie de l'Université de l'Alberta et le groupe Caritas Health. Ce laboratoire a lancé une initiative visant à créer un centre canadien d'excellence pour les modèles médicaux qui pourrait devenir un leader international dans la commercialisation de ce genre de technologies. DFO a également apporté son soutien et sa participation à des organisations provinciales et intergouvernementales comme TRILabs (recherche en télécommunications), le réseau d'innovation WestLink, Innovate BC, le Forum de la Saskatchewan et du Manitoba sur l'innovation, et le Canada West Health Innovation Council. Ces organisations ont permis de rassembler des groupes clés en innovation et de créer des possibilités pour les entrepreneurs.

Avec des programmes comme le Programme d'emploi en commerce international (PECI) et le programme Premiers emplois en sciences et en technologie (PEST), DFO travaille à la promotion des compétences en entrepreneuriat et à la création d'emplois en favorisant l'embauche de récents diplômés. Un autre exemple de la promotion des compétences en entrepreneuriat est l'appui qu'offre DFO au Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA), lequel fournit des services d'information aux entrepreneurs autochtones. DFO fournit également des fonds de fonctionnement à des organisations comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) et les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) qui appuient les entrepreneurs de l'Ouest canadien, y compris les entrepreneurs des régions rurales, les femmes, les jeunes, les francophones, les Autochtones et les personnes handicapées.

DFO a continué de miser sur ses solides relations avec des administrations provinciales et municipales par des ententes fédérales-provinciales de développement, les Ententes de développement urbain et la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada (PIC) dans l'Ouest. Le PIC a été créé en vue d'améliorer les infrastructures municipales dans les collectivités rurales et urbaines de partout au pays et d'améliorer aussi la qualité de vie des Canadiens par des investissements qui protègent l'environnement et appuient la croissance économique à long terme. En plus de mettre en œuvre le Programme infrastructures Canada, DFO a collaboré étroitement avec Infrastructure Canada à la mise en œuvre des projets du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique dans l'Ouest et pour les négociations relatives au Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, dont les ententes devraient être signées au cours du prochain exercice.

Les grandes sécheresses, le différend sur le bois d'œuvre, les fluctuations des prix des produits de base et l'Accord de Kyoto ne sont que quelques-unes des vastes questions qui ont une incidence sur la durabilité des collectivités de l'Ouest canadien.

DFO assume un rôle stratégique en abordant ces questions dans l'Ouest par la création de partenariats entre le gouvernement fédéral, les quatre gouvernements provinciaux, les administrations municipales, les établissements universitaires, les industries et d'autres intervenants. Ces partenariats permettent de rassembler les intérêts et les ressources de l'Ouest pour édifier un avenir durable dans l'ensemble de l'Ouest canadien.

COMPRENDRE L'OUEST

« Les Canadiens de l'Ouest assistent à un point tournant dans leur région et à l'échelle mondiale... Les choix faits aujourd'hui auront des conséquences décisives sur la prospérité de l'Ouest pendant de nombreuses générations. »

DFO joue un rôle central en veillant à ce que les besoins de l'Ouest soient pris en considération dans la prise de décisions à l'échelle nationale. DFO agit également comme défenseur des intérêts de l'Ouest en collaborant avec les intervenants pour atteindre la synergie nécessaire à une action collective dans les secteurs prioritaires.

Tous les ans, DFO parraine un certain nombre de projets et d'initiatives de recherche qui permettent de mieux comprendre des secteurs critiques, comme : les possibilités en recherche médicale, les tendances pour les petites entreprises, la capacité de l'infrastructure de recherche, les défis de la croissance urbaine et les vastes tendances économiques et sociales. Bon nombre de ces initiatives de recherche sont financées en partenariat avec les gouvernements provinciaux, les établissements d'enseignement, des groupes de réflexion et le secteur privé.

Le site Web de DFO affiche les projets et les initiatives récents de recherche parrainés en tout ou en partie par DFO, à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/research/default_f.asp.

2.4 Mettre en œuvre les priorités du gouvernement du Canada dans l'Ouest canadien

Un des éléments importants du mandat de DFO est d'être à la hauteur des objectifs fédéraux énoncés dans le discours du Trône. Dans son Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004, DFO s'est engagé à mettre en œuvre les priorités suivantes, décrites dans le discours du Trône :

⁷ Du projet *Bâtir l'Ouest de demain* de la Canada West Foundation, parrainé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada en partenariat avec les gouvernements provinciaux et des donateurs du secteur privé.

possibilités qui se faisaient jour. Qu'il s'agisse de soutenir la croissance des grappes de l'innovation ou de déterminer de nouvelles sources de possibilités économiques pour les collectivités qui sont appelées à relever de grands défis, le Ministère aide les Canadiens de l'Ouest à tirer parti des forces de la région et à créer ainsi une prospérité durable pour tous.

INNOVATION

Renforcer le système d'innovation de l'Ouest canadien

Le savoir et l'innovation constituent la base essentielle de toute prospérité économique dans la nouvelle économie mondiale. Il s'ensuit que le soutien pour l'innovation est devenu une priorité centrale pour le gouvernement du Canada. Ce soutien a atteint une nouvelle intensité avec le lancement de la Stratégie d'innovation du Canada en février 2002. Cette stratégie fait partie du programme national et demande à tous les intervenants (entreprises, organisations sans but lucratif, établissements d'enseignement et autres ordres de gouvernement) de se rassembler pour améliorer le rendement du Canada en matière d'innovation afin que la feuille d'érable devienne une marque d'excellence à l'échelle internationale. DEO appuie la Stratégie d'innovation du Canada dans l'Ouest en investissant dans des projets qui affermissent la position de l'Ouest canadien dans une économie du savoir.

ENTREPRENEURIAL

Créer un secteur d'affaires concurrentiel et élargi dans l'Ouest

Plus qu'ailleurs au pays, les petites entreprises sont le moteur économique de l'Ouest canadien. Une étude préparée par le Western Centre for Economic Research en 2001 révélait que le nombre de petites entreprises par habitant est 40 p. 100 plus élevé dans l'Ouest que dans le reste du Canada. Source de presque 80 p. 100 des nouveaux emplois, l'entrepreneuriat est une puissance au service de la prospérité.

Pour alimenter cette précieuse source de croissance économique, DEO entretient le goût du risque des entrepreneurs, conçoit de nouveaux produits et services et crée des emplois et des possibilités dans les collectivités de l'Ouest canadien. Dans leurs rapports de 2003-2004, les partenaires du Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien de DEO indiquent qu'ils ont répondu à plus de 688 000 demandes d'information, fourni plus de 142 000 services consultatifs et formé près de 42 000 clients.

COLLECTIVITÉS DURABLES

Une plus grande activité économique qui améliore la concurrence et la qualité de vie des collectivités de l'Ouest canadien

La prospérité en soi ne peut garantir la durabilité des collectivités de l'Ouest canadien. De nombreux facteurs, comme les questions sociales, environnementales et économiques, ont une incidence sur la capacité des collectivités d'accéder aux possibilités de croissance durable et d'en tirer profit.



En 2003, la Saskatchewan a signalé une forte croissance économique, avec une augmentation de 5,0 % du PIB réel, soit la plus forte hausse dans les provinces de l'Ouest. Après une suite de périodes de sécheresse, les agriculteurs ont accueilli à bras ouvert la reprise de l'agriculture. Cependant, la fermeture des frontières américaines au bœuf canadien en raison de la découverte d'un cas d'EBS au début de 2003 a limité l'ensemble des gains réels en agriculture pour la Saskatchewan. Les activités manufacturières ont également connu une certaine croissance grâce à l'amélioration des conditions de l'agriculture et d'une économie de plus en plus forte en Amérique du Nord. Bien que les exportations n'aient pas atteint des niveaux maximaux, en partie en raison de la hausse du dollar canadien, les ventes de pétrole brut et de gaz naturel ont augmenté de manière considérable. À la suite de la hausse des prix de l'énergie, l'augmentation des activités de forage a créé un boom dans ce secteur. Les ventes de potasse ont atteint un niveau record en 2003, malgré le fait que la hausse du dollar canadien et l'augmentation des frais de transport ont réduit les marges de profit. Les secteurs des transports et de l'entreposage ont connu une bonne année en 2003, grâce à de bons résultats en agriculture, augmentant ainsi les récoltes livrées aux points de vente en gros. Malgré cette solide croissance économique, la Saskatchewan a connu un taux de chômage de 5,6 %, et une croissance de l'emploi de 1,0 %.

Manitoba

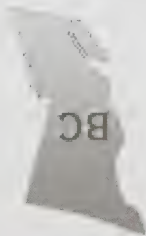


Le Manitoba a été à la traîne des autres provinces de l'Ouest en 2003 avec une augmentation de 2,0 % du PIB réel. Toutefois, la valeur des envois de produits manufacturés a augmenté de 1,3 % au Manitoba en 2003, soit 1,4 milliards de dollars, alors même que les envois canadiens ont baissé de 0,8 %. D'importants événements ont soutenu le secteur aérospatial au Manitoba. Par exemple, l'usine technologique de Boeing Canada à Winnipeg a décroché de nouveaux marchés pour la conception et la fabrication de pièces pour la prochaine génération d'avions Boeing, le 7E7. Les entreprises de biotechnologie du Manitoba ont également connu une croissance rapide. Grâce à des entreprises comme Cangene et Biovail, les revenus en biotechnologie ont atteint environ 121 millions de dollars en 2003, soit plus du double qu'en 2001. L'industrie cinématographique du Manitoba a aussi atteint des sommets avec la production de 35 films, d'une valeur de 110 millions de dollars, soit une augmentation de 28 % par rapport à l'année précédente. Malgré tous ces points très positifs, la faible croissance économique a donné lieu au Manitoba à une stagnation de la création d'emploi, soit seulement 0,3 % de croissance, et un taux de chômage de 5,0 %.

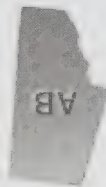
2.3 Lien entre les programmes de DEO et les besoins de l'Ouest canadien

Au fil des ans, les priorités et les programmes de DEO se sont adaptés pour mieux correspondre aux besoins changeants de l'Ouest, et pour donner suite aux défis et aux

En 2003, la Colombie-Britannique a signalé une augmentation de 2,4 % du PBI réel, soit le deuxième taux le moins élevé des provinces de l'Ouest. De nombreux facteurs comme le différentiel sur le bois d'œuvre, des inondations et de très importants feux de forêts ont beaucoup touché les industries du tourisme et de l'exploitation forestière, ce qui a eu une incidence très néfaste sur l'économie de nombreuses collectivités à l'extérieur du Lower Mainland. Malgré tous ces problèmes, les industries de la construction, des mines et de l'exploration, soit le secteur de l'énergie, ont connu de beaux jours en 2003. L'industrie de la construction a bénéficié d'une demande massive dans le secteur résidentiel et d'investissements dans les infrastructures un peu partout dans la province. L'industrie de l'exploitation minière a joué de la réouverture de plusieurs mines inactives. Une nouvelle stratégie de développement dans le secteur du pétrole et du gaz naturel a contribué à des ventes sans pareilles de droits sur le pétrole et le gaz naturel. La Colombie-Britannique a vu une amélioration de la situation de l'emploi. Après deux années de hausse de son taux de chômage, elle a vu ce taux baisser à 8,1 % en 2003. La Colombie-Britannique a signalé une croissance de l'emploi de 2,5 % et la plupart de ses gains d'emploi se situaient dans le Lower Mainland et à Victoria, laissant de nombreuses collectivités rurales dans la même situation que celle des années précédentes.



Alberta



L'Alberta a connu une augmentation de 3,3 % du PIB réel, soit le deuxième plus haut taux des provinces de l'Ouest. Bien que le volume des biens exportés de la province ait été à son plus bas depuis 2000, en raison des fluctuations des prix internationaux, la valeur de ces biens a été plus élevée de 14,4 % par rapport à 2002 et plus élevée de 1,4 % par rapport à 2000. Les profits des ventes de gaz naturel, dans le secteur de l'énergie, sont la source de la plus grande partie de cette croissance et montrent que l'Alberta continue à dépendre de son secteur énergétique. Le secteur de la construction est demeuré fort en raison des dépenses considérables dans des projets de sables bitumineux, des projets énergétiques et une hausse de la demande dans la construction résidentielle. Malgré la fermeture des frontières internationales au bœuf de l'Alberta après la découverte d'un cas d'EBS en début d'année, de la chute des ventes de charbon depuis 1998, et des pertes dans d'autres industries comme les télécommunications et les pâtes et papier, l'économie de l'Alberta a connu une croissance grâce à l'augmentation des prix des produits du pétrole. En 2003, le taux de chômage de l'Alberta a atteint 5,1 %, alors que le taux d'emploi a augmenté de 2,9 %. La plus grande partie de la création d'emploi peut être attribuée à une industrie de la construction résidentielle florissante et à la poursuite des projets d'exploitation des sables bitumineux dans le nord-est de la province, lesquels représentent plusieurs milliards de dollars.

Comparaison des facteurs clés en 2003 (à moins d'une note à un autre effet)											
T.N.			I.-P.-É.			N.-É.			N.-B.		
Population en milliers ⁵			520			138			936		
% de la croissance du PIB réel ³			4,9			2,4			1,5		
% de croissance composée du PIB réel – Moyenne annuelle de 1995 à 2002 ⁶			4,1			3,0			3,6		
PIB réel relatif à 2002 (=100 de 1991 (Canada par personne			68			70			75		
Résultats du secteur manufacturier en % du PIB réel (2002) ⁴			5,7			10,2			10,4		
Exportations internationales en % du PIB (2001) ⁴			32,9			29,5			27,5		
Taux de chômage ⁴			16,7			11,1			9,3		
			10,6			9,1			7,0		
			5,0			5,6			5,1		
			30,2			36,4			8,1		

Au premier coup d'œil, le marché du travail des provinces de l'Ouest semble relativement sain avec des taux de chômage plus bas que dans les autres provinces. Malheureusement, ces taux ne tiennent pas compte des nombreux Autochtones qui se ne déclarent pas comme faisant partie de la main-d'œuvre (les taux de chômage réels sont donc beaucoup plus élevés). En outre, une partie de la main-d'œuvre de l'Ouest tend à être migratoire et, lorsque les emplois se font rares dans les industries des ressources naturelles ou de la construction, un bon nombre de travailleurs retournent dans leur province d'origine, ailleurs que dans l'Ouest.

⁵ Tiré de *Note de conjoncture provinciale – Synopsis: Été 2004* du Conference Board du Canada
⁶ De « Regional Economies », rapport spécial de la Direction générale de l'analyse de la politique microéconomique, Industrie Canada, janvier 2004.

Le Ministère encourage activement les gens de l'Ouest canadien à prendre part aux consultations visant à cerner les besoins et les priorités et à former le genre de partenariats qui permettent de s'attaquer aux questions horizontales et aux problèmes complexes qui ne peuvent faire l'objet d'une gestion unilatérale. Cette approche coopérative ainsi qu'un programme de recherches ciblées font partie intégrante des initiatives de DFO visant à s'assurer que le point de vue des Canadiens de l'Ouest est défendu comme il se doit à l'échelle nationale.

L'administration centrale du Ministère et la sous-ministre ont leurs bureaux à Edmonton, en Alberta, où ils partagent les locaux du bureau régional de l'Alberta. Il y a aussi des bureaux régionaux et des sous-ministres adjoints dans les quatre provinces, soit à Winnipeg, à Saskatoon, à Edmonton et à Vancouver, et un bureau de liaison est situé à Ottawa. Le Ministère a également des bureaux satellites à Calgary, à Regina et à Victoria. Chacun des sous-ministres adjoints dans l'Ouest est responsable de la mise en œuvre des programmes et de la prestation des services dans sa région ainsi que des questions ministérielles. Le sous-ministre adjoint à Ottawa joue le rôle principal dans les activités ministérielles de défense des intérêts de l'Ouest canadien.

2.2 Rendement économique des provinces de l'Ouest

Les différentes provinces de l'Ouest ont connu une croissance économique variée en 2003; la Saskatchewan a connu la croissance la plus élevée, suivie de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, puis du Manitoba. En moyenne, la croissance économique des provinces de l'Ouest a été plus élevée que dans le reste du Canada, malgré les effets néfastes du différend sur le bois d'œuvre, des désastres naturels et de l'encéphalopathie bovine spongiforme (EBS). Les quatre provinces de l'Ouest ont connu une certaine croissance découplant, à divers niveaux, de l'industrie de l'énergie, ce qui indique bien que ces provinces dépendent encore beaucoup de leurs ressources naturelles.

Le tableau ci-dessous illustre également à quel point les provinces de l'Ouest ont besoin de diversifier leur économie et de la détourner des ressources naturelles pour s'axer vers les industries novatrices à valeur ajoutée. Par exemple, alors que la fabrication représente plus de 20 p. 100 du PIB au Québec et en Ontario, elle représente environ la moitié de ce pourcentage dans l'Ouest. Si les exportations internationales sont assez importantes dans l'Ouest, elles sont encore surtout associées à l'énergie. Malgré une solide croissance du secteur de l'énergie en 2003, toute diminution des prix de l'énergie pourrait avoir une incidence négative sur le rendement économique des provinces de l'Ouest.

55 millions de dollars à des collectivités de la Colombie-Britannique dans le cadre de l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre. Depuis 1994, DEO a versé environ 632 millions de dollars dans le cadre du Programme des travaux d'infrastructure du Canada, 158,4 millions de dollars au titre du Programme Infrastructures Canada subséquent, et il s'est engagé à une contribution supplémentaire de 341,5 millions de dollars. En outre, DEO et Transports Canada viennent en aide à Infrastructure Canada dans la mise en œuvre du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) dans l'Ouest canadien. À ce jour, 1,08 milliard de dollars ont été investis dans des projets prioritaires du FCIS dans l'Ouest canadien, notamment le Centre des congrès et d'exposition de Vancouver, le projet d'expansion du canal d'évacuation de la rivière Rouge, le dragage du lac Wasasca, la construction d'un édifice à utilisations diverses dans le parc Regina et la construction des voies de contournement de Calgary et d'Edmonton.

Bien qu'on puisse décrire les résultats stratégiques de DEO (Innovation, Entrepreneuriat et Collectivités durables) individuellement, ils sont étroitement liés. L'innovation découle souvent d'activités d'entrepreneuriat qui guident la création de nouvelles sources d'emploi et de prospérité à long terme. À leur tour, ces emplois et cette prospérité améliorent la durabilité des collectivités locales et la qualité de vie de leurs habitants. De par leur conception, de nombreuses initiatives de DEO abordent plusieurs priorités en même temps. Voici les principales caractéristiques des programmes et des priorités de DEO :

Innovation

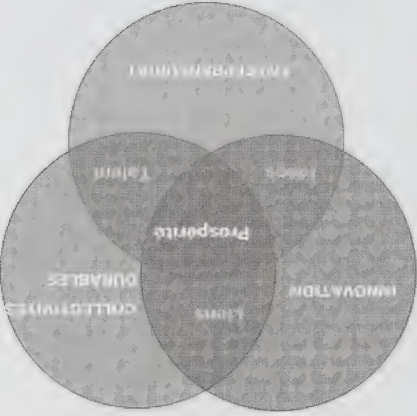
- infrastructure du savoir;
- développement et commercialisation des technologies;
- innovation communautaire;
- synergies fédérales-provinciales.

Entrepreneuriat

- réseaux de services aux entreprises;
- capacité de gestion des affaires;
- accès au financement;
- promotion des exportations, préparation à l'exportation et attraction des investissements.

Collectivités durables

- développement urbain et rural;
- potentiel communautaire;
- adaptation communautaire;
- participation économique des Autochtones.



SECTION 2 : SURVOL DU MINISTÈRE

2.1 Mandat, rôles et responsabilités

Dans un pays aussi vaste que le Canada, on comprend fort bien que la politique fédérale régionale ait pu être source de préoccupations pour tous les ordres de gouvernement, depuis l'achèvement du chemin de fer transcanadien jusqu'à la fermeture de la pêche sur la côte est.

Depuis 1957, année de l'adoption des paiements de péréquation, la politique de développement régional du gouvernement fédéral s'est axée essentiellement sur le développement économique. Le modèle des organismes régionaux a été adopté afin d'atténuer les disparités économiques régionales. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a été établie en premier lieu, en 1987, suivie de près la même année par le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ontario (FedNor). Le Bureau fédéral de développement régional (Québec) – BFD(R)(Q)³ a été créé en 1991.

DEO a été mis sur pied afin de faciliter l'élaboration d'une solution de rechange à la forte dépendance économique de l'Ouest à l'égard des ressources naturelles. En vertu de la Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien (1985), le Ministère a pour mandat :

« de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale. »

DEO dirige ses ressources de base vers des ententes de partenariats avec les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien⁴, d'autres ordres de gouvernement, des universités, des établissements financiers et le secteur privé afin de soutenir l'établissement et la croissance des petites et moyennes entreprises (PME), la croissance des économies fondées sur le savoir et l'inclusion économique de groupes défavorisés comme les femmes, les Autochtones, les jeunes et les entrepreneurs francophones.

DEO veille aussi à l'exécution d'un large éventail de programmes fédéraux exceptionnels dans l'Ouest au nom du gouvernement du Canada. Par exemple, DEO a fourni 22 millions de dollars dans le cadre de l'Initiative d'adaptation économique des collectivités pour aider les collectivités touchées par la fermeture de la pêche au saumon en Colombie-Britannique;

³ Rebirthisé en 1998 l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

⁴ Les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien englobent les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Centres de services aux entreprises du Canada, l'Initiative pour les femmes entrepreneurs et les Organisations francophones à vocation économique.

> Signature de quatre Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest avec les gouvernements des provinces de l'Ouest, ce qui permettra d'investir au total 200 millions de dollars dans des initiatives conjointes de développement économique au cours des quatre prochaines années.

> Au cours de la dernière année, les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) de l'Ouest, financés par DEO, ont reçu plus de 2 millions de visiteurs sur leurs sites Web, et près de 1,6 million de documents de ce site ont été téléchargés, fournissant ainsi de l'information sur des programmes fédéraux et provinciaux.

> L'Initiative pour les Femmes entrepreneurs de DEO a été citée par le Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs comme un modèle de réussite pour l'avancement de la contribution des femmes entrepreneurs à l'économie canadienne.

> Le Ministère a répondu à la crise qu'a connue l'industrie du tourisme dans l'Ouest canadien en établissant des partenariats avec les quatre provinces de l'Ouest pour fournir 10 millions de dollars à l'Alliance touristique de l'Ouest et du Nord du Canada en vue de lancer une initiative de marketing d'urgence pour remonter la pente.

> L'Équipe de mise en œuvre des langues officielles de DEO a reçu le « Prix du Chef de la fonction publique » pour les efforts qu'elle a déployés en vue d'appuyer le développement économique des collectivités francophones dans l'Ouest canadien.

> Le Ministère a approuvé un financement de 2,7 millions de dollars pour huit projets dans le cadre de l'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord en vue d'améliorer le transport, de créer des possibilités de formation et d'appuyer le développement économique dans le nord de la Saskatchewan.

> DEO a accueilli le Forum sur les technologies environnementales à Vancouver qui a connu un grand succès et a rassemblé les plus importants décideurs d'entreprises, d'universités, d'organisations sans but lucratif et du gouvernement afin d'élaborer un plan pour l'avancement des technologies de l'environnement et pour établir un lien entre ces technologies et le programme fédéral à l'égard du changement climatique.

> DEO a approuvé 146 projets, d'une valeur de 50 millions de dollars, en vue d'aider 150 collectivités en Colombie-Britannique dont l'économie dépend de l'exploitation forestière et qui ont subi les contrechocs du différend avec les États-Unis sur le bois d'œuvre.

Secteurs à améliorer

> Des efforts plus soutenus sont nécessaires pour améliorer les mesures qui ont une incidence sur les investissements et les efforts de DEO.

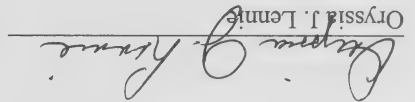
> Consolider les relations de DEO avec les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, ce qui inclut le renouvellement de l'aide financière.

> Améliorer l'intégration de nos activités de planification.

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2003-2004 de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de la reddition de comptes et aux autres exigences énoncées dans le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004*. Il décrit, au meilleur de mes connaissances, le rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004 de manière exhaustive, équilibrée et transparente.


Oryssia J. Lennie

Sous-ministre

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

le 27 septembre 2004
Date

un billion de dollars, les technologies environnementales nous permettront de créer une économie du XXI^e siècle capable de garantir une économie durable pour les générations futures.

DEO appuie l'entrepreneuriat dans l'Ouest en travaillant avec ses partenaires du Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien pour abattre les obstacles entre les entrepreneurs et les possibilités qui se présentent à eux et veiller à ce que tous les citoyens de l'Ouest aient la possibilité de contribuer à la réussite de leur région et du pays. Pour ce faire, DEO s'est notamment doté de programmes ciblés conçus pour augmenter la participation des Autochtones, des femmes, des résidents des collectivités rurales et éloignées, et des personnes handicapées. Cette approche reconnue connaît un très grand succès. Par exemple, depuis 1995, les Sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ouest ont accordé plus de 17 000 prêts, d'une valeur totale de 463 millions de dollars, à l'appui d'idées innovatrices et de l'entrepreneuriat. Ces prêts ont permis de susciter des investissements supplémentaires de 616 millions de dollars d'autres sources et de créer ou de maintenir plus de 56 000 emplois.

Les Collectivités durables constituent pour DEO une priorité qui regroupe tout le travail que nous effectuons en collaboration avec un large éventail de partenaires pour améliorer la qualité de vie dans toutes les collectivités de l'Ouest, grandes et petites. Cela inclut la partie du Programme infrastructures Canada dédiée à l'Ouest, grandes et petites. Ces ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) renouvelées récemment avec les quatre provinces de l'Ouest. Ces ententes permettront d'investir un autre 200 millions de dollars dans des projets stratégiques de développement économique et communautaire cernés à l'échelle régionale, poursuivant ainsi la collaboration positive des EPDEO précédentes qui ont permis de rassembler des investissements de 458 millions de dollars du secteur privé. DEO joue également un rôle important dans des initiatives de collaboration comme la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et l'Accord de Vancouver qui représentent bien ce que tous les ordres de gouvernement peuvent accomplir quand ils unissent leurs efforts pour améliorer les conditions de vie d'un grand nombre de nos citoyens les plus désavantagés.

Tous les programmes et initiatives de DEO visent à mettre à contribution les réalités et les forces uniques de l'Ouest canadien en vue de créer un avenir durable qui permettra à toute la région de continuer de contribuer à la force de notre pays. Comme l'a suggéré le premier ministre Paul Martin en faisant de DEO un ministère à part entière, l'Ouest jouera un rôle unique dans l'avenir du Canada. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada s'engage à assumer pleinement ce rôle en renforçant l'Ouest et en édifant un Canada plus fort.



L'honorable Stephen Owen
Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien
et ministre d'État (Sport)

Message du ministre

Pendant les 17 années qui se sont écoulées depuis la création de Diversification de l'économie de l'ouest Canada (DEO), le mandat du Ministère est resté le même : développer et diversifier l'économie de l'ouest canadien et se faire le porte-parole des intérêts de l'ouest sur la scène nationale. Au fil du temps, néanmoins, nos priorités stratégiques ont évolué pour s'adapter à l'évolution de l'ouest, de son économie et de sa population.

Bien que le Ministère ait toujours un mandat de développement économique, son approche est de plus en plus intégrée étant donné que ses investissements reflètent et reconnaissent de plus en plus les dimensions sociales et environnementales du développement et de la diversification économiques. Les facteurs économiques, sociaux et environnementaux sont tout aussi importants et on doit en tenir compte si on veut assurer la réussite à long terme. Le « triangle » de ces facteurs déterminera la santé de l'économie de l'ouest canadien et la qualité de vie de ses résidents.

La prospérité que connaissent actuellement de nombreuses régions de l'ouest n'est pas éternelle et ne peut être tenue pour acquise. Des défis importants (comme des différends commerciaux, la baisse des prix des produits de base et des désastres naturels) continuent de menacer les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des mines; le déclin continu des réserves conventionnelles de pétrole et de gaz imposera de graves compressions sur l'industrie de l'énergie au cours des 30 prochaines années; une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée continuera de freiner la productivité économique; une urbanisation de plus en plus forte et une augmentation de la population autochtone infligent des pressions sociales, économiques et environnementales sur les collectivités de tout l'ouest canadien ainsi que sur leurs infrastructures.

Bien que ces questions ne touchent pas seulement l'ouest, elles ont une incidence sur le contexte unique de l'ouest canadien. DEO connaît bien ce contexte et est donc dans une bonne position pour aborder ces questions. Grâce à des programmes et à des investissements qui amélioreront l'innovation, favoriseront l'entrepreneuriat et contribueront à édifier des collectivités durables, DEO contribue au renforcement de l'ouest et à l'édification d'un Canada plus fort.

Dans le secteur de l'innovation, DEO travaille à faire de l'ouest un leader mondial en développant et en mettant en application des technologies novatrices, comme la nanotechnologie et la biotechnologie, qui recèlent le potentiel de transformer non seulement notre économie, mais également notre façon de vivre. Ce potentiel n'est probablement nul part aussi évident que dans le secteur des technologies de l'environnement où nous nous efforçons d'aider à réorienter la capacité de l'ouest et son savoir fondé sur les ressources vers la création de solutions innovatrices au problème mondial du changement climatique. Avec un marché international estimé de 750 milliards à

Table des matières

SECTION 1 : MESSAGES	3
Messagerie du ministre	3
Déclaration de la direction	5
Réussites remarquables pour 2003-2004	6
SECTION 2 : SURVOL DU MINISTÈRE	7
2.1 Mandat, rôles et responsabilités	7
2.2 Rendre économiquement des provinces de l'Ouest	9
2.3 Lien entre les programmes de DCO et les besoins de l'Ouest canadien	12
2.4 Mettre en œuvre les priorités du gouvernement du Canada dans l'Ouest canadien	14
SECTION 3 : RENDEMENT ET RÉSULTAT	16
3.1 Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP	16
3.2 Rendre et résultats stratégiques	20
Innovation	20
Entrepreneuriat	26
Collectivités durables	35
Programmes nationaux et autres initiatives	43
SECTION 4 : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE	45
4.1 Gouvernement en direct	45
4.2 Stratégie de développement durable	46
4.3 Langues officielles	47
4.4 Fonction de contrôleur moderne	48
4.5 Amélioration des services	50
SECTION 5 : RÉSULTATS FINANCIERS	51
Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés	51
Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	53
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	55
Tableau 4 : Concordance entre les résultats stratégiques et les programmes de DCO	56
Tableau 5 : Recettes non disponibles	57
Tableau 6 : Paiements législatifs	58
Tableau 7 : Paiements de transfert	59
SECTION 6 : APPENDICES	60
6.1 Liste des examens et des évaluations menés en 2003-2004	60
6.2 Liste des acronymes	61

Stephen Duce

Pour la période se terminant le 31 mars 2004

Rapport sur le rendement

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencé par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les enseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/78-2004
ISBN 0-660-62691-8

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Rapport sur le rendement



8375 2

3 1761 11548140 0

